

١٦ أبريل سنة ١٩٦٧

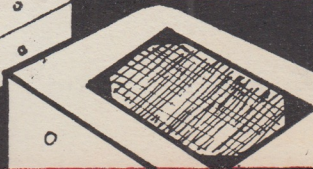
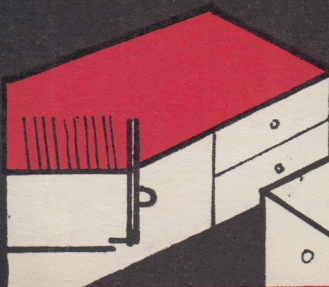
المكتبة الثقافية

جامعة صبة

١٧٣

# نظرات في إصلاح الأداة الحكومية

نحى رضوان





المكتبة الثقافية

جامعة مصر

١٧٣

نظرات  
في إصلاح الأداة الحكومية  
بقلم  
فتحي ضوان

دار  
الكاتب العربي  
للطباعة والنشر  
بالقاهرة

باشراف  
الدكتور شكري محمد عياد





١ - تبدى الدولة الآن ، اهتماما خاصا باصلاح الأداة الحكومية ،

والحق أن اصلاح الأداة الحكومية ، وأداة الادارة عموما جدير بأن يكون موضوع هذه الساعة ، بل موضوع كل ساعة ، فما من أمل ترتجيه الدولة ، أو يطمح اليه المواطنون ، الا وينسبط تحقيقه باحدى الادارات فى الحكومة ، أو مما يتفرع عنها ويتصل بها ، مما نسميه الآن « بمؤسسات » و « هيئات » ، وهى لاتخرج عن أن تكون وحدة ادارية من وحدات الدولة .

ولقد اتسع نشاط الدولة وترامت آفاقه ، فاختلفت من مصر الدولة التقليدية : دولة البوليس والجباية والقضاء . فأصبحت - فيما يشبه القفزة الطويلة - دولة الزراعة والصناعة والثقافة ، والمواصلات ، والتربية والتنمية ، أى الدولة التى تبسط نشاطها على رقعة فسيحة تمتد من تربية الدواجن ، الى انتاج الصواريخ . وهو عبء ضخم غاية الضخامة ، فضلا عن تعقيده وتداخله وتأثره بعالم مرئى وغير مرئى من المشكلات

والصعوبات ، والآمال والمخاوف ، والاندفاعات غير المدروسة ، والتلكؤات غير المبررة .

ولهذا كان كل جهد وكل دراسة وكل تحضير ، في سبيل رفع كفاية الأداة الحكومية أقل مما تقتضيه الأهداف الكبرى الواسعة البعيدة التي أصبحت غاية هذه الأداة ، وهدفها .

ومن ثم فقد أصبح من واجب كل من يستطيع أن يقول كلمة في هذا الموضوع العظيم والمثير معا ، ألا يتردد في قولها ، فقد يكون من ورائها نفع ، لا بما تنطوى عليه من حق فقط ، بل أحيانا بما تحتويه من خطأ ، فرب كلمة غير صائبة ، تكشف حقيقة مخبوءة ، أو تؤكد حقيقة لم تمتلئ القلوب والعقول ايمانا بصحتها ووجوب الدفاع عنها .

وبهذه الروح ، كتب هذا السكتيب الذي أرجو أن يكون نواة لدراسة شاملة بعد الصقل والاضافة ، والتوسع والاحاطة .

وقد رأيت أن أقسم هذه الحواطر والنظرات الى مقدمة وثلاثة أقسام . يتناول القسم الاول : أصل الداء . ويتناول القسم الثاني : الاسعاف . ويتناول القسم الثالث العلاج .

## مقدمه فى اصلاح الأداة الحكوميه

٢ - ترجع شكوى الانسان من الأداة الحكوميه الى آلاف السنين التى سبقت الميلاد ، وقد صاحبت هذه الشكوى خطوات الانسان فى طريقه الحضارى .

ولو قرأنا ماتركه لنا الأدب الفرعونى ، وماسجلته التوراة ، والقرآن ، لرأينا أن الحاكم الظالم والموظف المرتشى ، والعدل الضائع ، والشكوى المهملة ، وتأخير صاحب الحق وتقدير من لاحق له ، وانشغال الرؤساء بما لا ينفع الناس ، هى موضوعات خالده ، ينقلها جيل الى جيل ، قد يزيد فيها ، وقل أن ينقص منها . وهى موضوعات أوحى بالشعر والنثر ، والقصص والمسرحيات والمقالات ، والخطب ، وأثارت شعوبا ، وأسالت ذماء ، وأرخصت أرواحا ، وأطارت أعناقا ، وبقيت فى انتظار دراسات وبحوث معاهد الادارة المتوسطة والعليا ، وتقارير الخبراء والباحثين ، من أساتذة الجامعات ، والمنتدبين والمعارين من الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة .

٣ - والسبب فى ذلك أن مشكلة الأداة الحكوميه ، هى مشكلة « السلطة » ، أى مشكلة « الانسان » .

## مشكلة « السلطة »

واذا حللنا « السلطة » وجدنا أن لها طرفين ، يشبهان طرفي المقص فليس ثمة حاكم بغير محكومين .

فالطرف الأول في السلطة هو « الحاكم » صاحب السلطة الذي يباشرها ويمارسها ، ويكابد في سبيلها ، ويتمتع في الوقت نفسه بمزاياها من جاه ونفوذ و ثراء .

والطرف الثاني في السلطة هو « المحكومون » الذين يخضعون للسلطة وينفذون أوامرها ، وقد يجنون خيرها ان ضلحت ، ويدفعون ثمن أخطائها ان فسدت .

٤ - وبتحليل طرفي السلطة أى « الحاكم » و « المحكوم » وجدنا أن كلا منهما يتكون من عنصرين متعارضين :

فالحاكم هو « الاله » ، ثم ابن « الاله » ثم « مختار الاله » « صاحب الحق الالهى الذى لا يعارض » ثم ظل الله فى الارض » ثم « ممثل الشعب الذى لا تعلو على كلمته كلمة » .

فهو بذاته قوى غيبية ، أو تسنده قوة غيبية أو تحركه هذه القوة . والحق أن الحال لم يتحسن كثيرا حينما تغير اسم هذه القوى فاصبح « الشعب » بدلا من ( الله ) ، فالشعب معنى مجرد ، ومن هنا كان يمكن أن تحكم الأغلبية باسم « الشعب » وأن تعارض الأقلية باسم

« الشعب » ، وأن يعمل النظام القائم فى دولة على تثبيت قواعده باسم « الشعب » ، وأن يثور على هذا النظام ذاته الثوار باسم « الشعب » كذلك . فالحاكم على أى حال يهمة أن يبدو من طبيعة خاصة ، تؤهله للحكم ، وتسمو بأحكامه عن المعارضة والنقد والتشكك .

ولكن الحاكم فى الماضى مع ميله الى (الالوهية) (١) أو ما يشبهها ، يرى نفسه مضطرا الى القول بأنه خادم الشعب ، وهو يقول هذا المعنى فى مختلف القرون والحقب وان كان قد استعمل فى التعبير عنه مئات من الصيغ والعبارات ، ولكنها جميعا تلتقى فى جوهرها .

فاذا انتقلنا الى ( المحكومين ) وجدنا نفس ( المعقد ) Compiex فالمحكومون يطلبون الحاكم ويرفضونه ، أى يقيمون السلطة ، ويثرون عليها . وفى الوقت نفسه يفعلون أمرين متناقضين ، يؤلهون الحاكم ، ويرجمونه حين تكمل ( الوهيته ) .

ويبدو أن الناس وقد وجدوا أنفسهم مضطرين للخضوع الى سلطة ، رأوا ما يخفف عنهم ألم هذا الخضوع أن يكون حاكمهم ( الها ) .

هـ - ولما كانت الأفكار قادرة على الثبات على جوهرها وان غيرت أثوابها ومظاهرها الخارجية ، فقد انتهى

---

(١) قال الكواكبى فى طبائع الاستبداد « ما من مستبد سياسى الا وتتخذ له صفة قدسية يشارك بها الله أو تعطيه مقام ذى علاقة مع الله » .

الحديث عن الملك الاله ، وحل محله الحديث عن الدولة .  
فوجدت من المفكرين المحدثين ( كهيجل ) من يؤلّهمها ،  
ووجدت احزابا ضخمة تقيم حكمها وفلسفة سياستها على  
هذا التأليه كالنّازية والفاشية .

وفى الطرف الآخر ، وجد من يرى فى ( الدولة ) كل  
شر ، فدعا الى الانتفاض عليها ، وتحطيمها أشلاء، وتذرية  
ترابها فى الهواء ، وهؤلاء هم الفوضويون . فى حين بشر  
كارل ماركس بذبول الدولة ثم زوالها حينما تختفى  
الطبقات ، ويظهر المجتمع الذى يضم طبقة واحدة ،  
لا تحتاج الى القهر ، اذ لا دولة الا بتعدد الطبقات ،  
وصراعا . فبانقضاء هذا الصراع تستحيل ( سيادة الدولة  
على الاشخاص ) الى (ادارة للأشياء) ، ويصبح الحاكم كما  
يقول « جروشنين » أشبه شئ بالمايسترو - قائد الفرقة  
الموسيقية - يتبعه العازفون عن طواعية وسرور ، لا عن  
خوف وقسر .

وفى جانب هؤلاء هتف الانسانيون المسيحيون وعلى  
رأسهم ( تولستوى ) باقامة العلاقات داخل المجتمع على  
( الحب ) ونبد ( العنف ) ، وادخلوا فى وسائل العنف  
وأداته : القانون ، والمحكمة ، ورجل البوليس ، والسجن  
وقالوا ان هذه الوسائل كلها ، لا تقمع الجريمة ، ولا تقيم  
بناء الأمن ، وانما تسخر الضعفاء والفقراء ، لحساب الأقوياء  
والأغنياء .

وليست هذه الآراء على اختلاف نزعات أصحابها ،  
منقطعة الصلة ببحث اصلاح أداة الحكم ، فقد أثبتت  
التجربة فى القديم والحديث ، أن أداة الحكم ليست آلة  
يديرها مديرها على هواه ، فهى تستعصى على التوجيه ،  
لأنها لاتتكون من أشياء وأشخاص ، بل من اعتقادات  
وتقاليد وتصورات وأوهام وأحلام .

فأداة الحكم ليست القانون الذى يحدد اختصاصات  
القائمين عليها ، وليست الموظفين والعمال الذين يكونون  
جهازها البشرى ، وليست الدواوين والمباني الحكومية التى  
تضمهم ، وليست الأقلام والمحابر ، والأضابير والملفات ،  
والأختام والسجلات ، فهى هذا كله ، والى جانب هذا كله  
نظرة المحكومين الى الحاكم وما يطلبونه منه ، وما يحتملونه  
من أذاه ، وما يدفعونه اليه من خراب الذمة وتلوث اليد ،  
أو ما يلزمونه به من أمانة واستقامة .

وقد يكون من المفيد أن نروى هذه الحادثة الصغيرة التى  
وقعت فى ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية لأنها تكشف  
عن اختلاف نظرة الناس الى العمل القانونى الواحد .  
فبعد هزيمة ألمانيا النازية قامت حملة لمقاومة الفكرة النازية  
فى عقل الشعب Denazification فدعى الشعب الى ممارسة  
الديمقراطية والانتخابات ، فذهبت سيدة الى مقر اللجنة  
الانتخابية ، فوجدت لوحات فى كل مكان تبين الطريق الى  
مقر اللجنة ، فلما وصلت الى هذا المقر وجدت صندوقين

خصص احدهما لاصوات مرشح والثانى لاصوات منافسه ، فسألت السيدة عسكرى الشرطة الواقف لحراسة مقر اللجنة : فى أى الصندوقين أضع ورقة الانتخاب ؟ فقال الشرطى : حيث تريدین ياسيدتى « فصاحت السيدة : ولماذا أوقفوك هنا اذن ؟! » .

٦ - فنظرة المواطنين الى القانون هى (القانون) وليست نصوصه وأحكامه ، ونظرة المواطنين الى الحكومة هى ( الحكومة ) وليست قواعدها المكتوبة وأحكامها الموضوعة ونظمها المرسومة ، وقد قال مرشال ديموك (١) : لقد تبينا أن معظم المشكلات الادارية التى تواجهنا فى تركيا حضارية أو متعلقة بالسياسة العامة ، فان مرد هذه المشكلات الداخلية المتصلة بالتنفيذ الى التقاليد والحضارة التركية وليست الذكاء التركى ، وقال يوجين بوسيك : ان عدم نجاح الحطة الخمسية الأولى فى يوغوسلافيا لا يرجع للأسباب الاقتصادية وحدها ، ولكن الى عوامل اجتماعية متعددة . وقال ان تغيير أسلوب الحياة وطريقة النظر للأمور ، وأسلوب فهمها ومواجهتها تؤثر كل التأثير فى أهداف التخطيط .

٧ - وبناء على هذه الملاحظات العديدة يمكن أن نقول ان الحاكم كالطفل . فأنت ان أردت ن تصلح الطفل ،

---

(١) كتاب « البيروقراطية والاشتراكية » د . عبد الكريم درويش ص



وان تخرجه للحياة قويا قادرا على التغلب على امراضها وافاتها ، لئلا يواجهه صدماتها والامها وجب ان تربيته قبل ان يولد ، اى ان تربي امه وآياه ، لذلك اذا اردت ان تصلح ( الحاكم ) ، وجب عليك ان تصلح ( المحكوم ) فالمحكومون ، وان بدوا فى معظم الاحايين مغلوبين على امرهم يسيرهم الحاكم بعصاه ويستبد بهم ، ويقودهم الى حيث يريد ، الا انهم فى واقع الامر هم الذين يكييفون الحاكم ويصنعونه . فاصلاح أداة الحكم لا يجب ان ينصب على اصلاح هذه الأداة مباشرة ، والا كان جهدا ضائعا ، ومحاولة محتومة الحيبة والفشل ، اذ لابد ان يتجه جزء غير قليل من هذا الجهد الى اصلاح حال الشعب ، ورفع مستواه الروحى والثقافى ، ثم المادى والاقتصادى .

٨ - ولعل هذه الحقيقة هى التفسير المعقول لما نلاحظه من أن القانون أو النظام يتغير فى الظاهر ، ويبقى على حاله فى الواقع . وقد لاحظ « دى فرنجيه » فى كتاب ( دساتير فرنسا ) أن من دساتير فرنسا ما وضعتها الجمهورية ( وطبقته الملكية ) ومنها ما وضعتها ( الملكية ) وطبقته ( الجمهورية ) - بل انه يرى فى دستور فرنسا الديجولية روحا وأفكارا من الدستور الذى وضعتة أسرة أورليان الملكية فى فرنسا منذ مائة وثلاثين سنة خلت . فالاحوال السائدة فى الوطن هى التى تحدد مصير القوانين جميعا وتكيف أسلوب تطبيقها ، ونطاق أحكامها . من

ابتداء باللائحة والقرار الوزارى ، وانتهاء بالقانون  
والدستور أبى القوانين جميعا .

وقد كان (رمزى ماكدونالد) رئيس أول وزارة عمالية  
فى بريطانيا ، يحسب أنه قادر على أن يحول الحكومة فى  
بلادها من اليمين الى اليسار ، فى حين بدا لخصومه أن حزب  
العمال هو الذى تحول من اليسار الى اليمين ، وأن قدامى  
الموظفين البورجوازيين استولوا على الحكومة الاشتراكية ،  
وروضوها .

٩ - رأيت أن أقدم بين يدى هذه الخواطر بهذه المقدمة ،  
لا لأشعر القارىء بأن اصلاح أداة الحكم محاولة عسيرة ،  
وانها تعلقو على الجهد الانسانى ، ولكن لابين اذا غيرنا القانون  
والقواعد الضابطة للحكومة ، لم نكن فعلنا أكثر من أننا  
نقشنا نقوشا على ظاهر جدار البناء دون أن نغير البناء  
نفسه ، فلست أدعو الى اليأس ، بل أدعو الى أن تتسع  
نظرتنا ، فننظر الى أصول العلل التى انتابت أداة الحكم فى  
بلادنا ، والا نحمل ( الحاكم ) وحده فى الماضى والحاضر  
وزر ماوصلنا اليه ، وأن نعرف أن ما تراكم فى رؤوسنا  
ونفوسنا من أوهام لا أصول لها ، وما أصاب تجارتنا  
وصناعتنا على مر الحقب من كساد وتدهور ، وما انحدرت  
اليه ثقافتنا وحضارتنا من جمود وركود ، هو اصل من  
أصول العلة التى نشكو منها ونحاول علاجها . وأن كل  
مدرسة تقام ، وكل مصنع يشاد ، وكل طريق يفتح ،

وكل كتاب يطبع ، وكل صحيفة تظهر ، وكل محاضرة تلقى ، وكل مريض يعالج ، وكل وهم يقهر ، وكل أكذوبة تطارد ، وكل نصر يتحقق ، وكل ملهم يدخر ، هو جهد يبذل فى سبيل اصلاح أداة الحكم ، وتطهيرها من العيوب والآفات ، واننا لهذا جديرون بأن يقوى أملنا فى هذا الاصلاح ، لا أن يضعف .

عرفنا اذن طبيعة المشكلة التى نواجهها ، والتى نسميها « اصلاح أداة الحكم » وعرفنا - فى سرعة وإيجاز - عناصر هذه المشكلة ، وقررنا أن أكبر هذه العناصر ، وأكثرها استعصاء على الحل ، هى عناصر روحية تكمن فى عقول الناس ونفوسهم ، ولا تبدو للعين سواء كانت عينا مجردة أو عينا استعانت بالمجهر .

وعلى هدى ما عرفناه لابد أن نحلل أداة الحكم الموجودة الآن فى بلادنا ، وأن ندرك بالضبط مما تكونت .

١٠ - ولكى نقف على الاجزاء المادية والروحية المكونة لاية أداة حكم يتحتم أن نسأل :

أولا : لمن تعمل هذه الاداة الحكومية ؟

ثانيا : بمن تعمل هذه الاداة الحكومية ؟

ثالثا : كيف تعمل هذه الاداة الحكومية ؟

## القسم الاول أصل الداء

إذا أردنا أن نوفى هذا البحث حقه ، وجب أن نصل فى مراجعه الماضى ، والتأمل فيه ، الى عهد الفراغة ، فان ( الحكومة المصرية ) ولدت فى هذا العهد ، وبنى أساسها على قاعدة من عقائد وفلسفات أجدادنا ، وبقيت هذه القاعدة فى أعماق الفكر الحكومى المعاصر ، فكما بقيت الساقية والشادوف فى حقولنا على ما كانت عليه فى عهد الفراغة ، بقيت صورة ( شيخ البلد ) و ( كاتب الديوان ) و ( محصل الضرائب ) فى عقولنا .

ولكن دراسة مستفيضة من هذا الطراز قد تخرجنا من نطاق البحث المحدد الى اطلاقات التاريخ ومحيطه الواسع . فحسبنا أن نقصر أنفسنا على الحكومة المصرية من عهد محمد على .

ولكى لا تفلت مرة أخرى الدراسة من أيدينا ، ولكى لا يغرينا التاريخ بطرائفه المثيرة ، يجب أن نبادر بتقرير هذه الحقيقة التى أصبحت من المسلمات العلمية ، وهى أن فى كل مجتمع طبقة هى التى تدير الحكومة وتغذيها بالرؤساء والقادة ، وتلمى عليها الارادة ، وترسم لها

السياسة ، فتصبح الأداة الحكومية ، أداة هذه الطبقة ، وقد تتسع هذه الطبقة الحاكمة فيدخل فيها أكثر من درجة من درجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية ، وقد تضيق فتكون مجموعة صغيرة من الأقوياء تقف على رأس المجتمع مستأثرة بكل خيرات ، بعيدة عن كل متاعبه وضرائبه وخسائره .

فاذا أردت أن تدرس أداة حكومية فى بلد من البلاد ، وجب أن تسأل عن الطبقة التى تعمل لها هذه الأداة ، ويكون هذا السؤال والرد عليه ، مفتاح الدراسة كلها ، وهو يعينك على تعرف أدواء هذه الاداة وتشخيصها ، ثم اقتراح العلاج .

١٢ - ويمكن للباحث أن يقول أن مصر قبل عهد محمد على ، بل ابتداء من سنة ١٥١٧ التى دخلت فيها مصر فى نطاق الدولة العلية ، دولة بنى عثمان ، لم تعرف ( للموظف العمومى ) أو ( الخدمة العامة ) معنى . فالموظف الذى يعينه السلطان ليكون فى خدمة الناس ، لم يدخل فى قاموس الادارة العثمانية ، فى كل أو أكثر اياتها وأقاليمها . فالموظف العثمانى كان جابيا للأموال ، وحارسا للامن ( العثمانى ) وعدوا لجميع المحكومين فقد كان فى عزلة تامة عن الشعب ، وكانت شئون الزراعة والصناعة والتجارة وشق الطرق وانشاء المدارس وتعمير المساجد - فضلا عن بنائها - أمورا لاتساور بال الحاكم ، ولا تخطر له على ذهن . وان وجد ولاية عثمانيون يعمرن فى مصر أو الشام ، أو بلغاريا ، أو صربيا ، فهم شواذ

لا يقاس عليهم ، وغالبا ما يكونون البانا أو سورين  
ومن أجناس أخرى تجنست بالجنسية العثمانية .  
فالحكومة فى العهد العثمانى ، أو الاداة الحكومية كانت  
أداة فطرية بدائية قوامها « الكرباج » ودستورها الارهاب  
وهدفها جمع المال ، ولذلك كانت بسيطة غاية البساطة ،  
خالية من التعقيد ، عرف المحكومون فى ظلها أن مهمة  
الحاكم افقارهم ، ومهمتهم الفرار من هذا الحاكم وخداعه ،  
ولعنه فى السر ، واتقاء شره فى العلن .

ولما تضعضعت الدولة ( العلية ) ! ، وسقط الحكم فى  
أخريات القرن الثامن عشر فى أيدي المماليك زالت فكرة  
( الحكومة ) نهائيا عن النظام القائم آنذاك فى مصر فلم  
يعد هناك ( حاكم ) ولا ( حكومة ) ، وانما أصبح الأمر  
عراكا بدائيا سوقيا بين جماعة من ( قطاع الطرق )  
يسمون ( أمراء ) أو ( مماليك ) ، لا يحترمهم أحد ، حتى  
ولا أنفسهم ، وعلى كثرة ما ارهقوا الشعب وضربوا مقومات  
تجارته وزراعته وصناعته ، وعلى فداحة ما الحقوه بمقام  
مصر وثقافتها ومكانتها من هوان فقد كانوا أبعد الناس  
عن حياة الشعب الداخلية والواجدانية ، فاضطلع المصرى  
بأمر حياته ، مسقطا من حسابه هذه ( الطغمة ) .

١٣ - ولما وصل محمد على الى سدة الحكم فى مصر ،  
كان التطور الروحى فى مصر قد بلغ مرحلة من مراحل  
نضجه ، حضرت له دولة ( على بك الكبير ) التى ظفرت  
بنوع من الاستقلال عن تركيا ، وحالة الانهيار التى شملت

حكم المماليك وأدت الى تصفيتهم التى عجلت بها الحملة الفرنسية ، وأكملتها مذبحة القلعة عندما استتب الأمر لمحمد على .

فى هذه المرحلة تحركت تقاليد الحكم القديمة فى مصر وأصبح للشعب زعماء يطالبون بحقوقه ويدافعون عنه أمام الحاكم سواء أكان البقية الباقية من المماليك أم نابليون . بونابرت أم محمد على نفسه وكان هؤلاء الزعماء من شيوخ الازهر ونقباء الطرق الصوفية هم المعارضة التى أسلمت الراية لعرابى فتلقفها منه مصطفى كامل ومحمد فريد حتى كانت ثورة سنة ١٩١٩ فثورة سنة ١٩٥٢ . هذه المعارضة مع مبادئ الحكم التركى هى التى حددت صورة الحكم فى عقل الشعب المصرى .

١٤ - فى عهد محمد على القيت بذور ( الحكومة ) وبدأت هياكلها الأساسية تظهر وبدأ ( الموظف العمومى ) يوجد واتضحت بجلاء الطبقة التى تدير الاداة الحكومية وترسم سياستها وتعطيها القادة والزعماء وكانت طبقة ضيقة النطاق ، محدودة العدد ، اذ لم تتجاوز شخص محمد على وأولاده ومن يستقدمهم من الاجانب سواء أكانوا ألبانا او أوروبين أكثريتهم الساحقة من الفرنسيين .

وكما كان نظام الحكم فى عهد تصفية النفوذ العثمانى والمرحلة الاخيرة لسلطان المماليك بسيطا غاية البساطة لأن جوهره هو انعدام الحكومة بمعناها. المفهوم فان نظام الحكم فى عهد محمد على كان بسيطا كذلك ولكن بصورة أخرى

اذ كان يتلخص فى أن كل شىء مرده الى ارادة (محمد علي) فقد اجتمعت فى شخصه كل السلطات فكان المشرع والمنفذ والقاضى ، وكان هو المالك والزارع والتاجر والجندى .  
ولكن لأنه كان يود أن يؤسس امبراطورية وكان تأسيس الامبراطورية يقتضيه انشاء جيش وأسطول وكان الجيش والاسطول فى حاجة الى مصانع ومخازن ومستشفيات ومدارس وفنيين وكتبة وسجلات فقد نشأت طبقة من الفنيين وعدد غير قليل من الموظفين ، وبدأت الحكومة تظهر وتستتب وتتضح . . ولكن ما يمهدنا فى هذه الحقبة هو أن نستخلص أن الحكومة كانت تعرف سيذا واحدا هو محمد على وأولاده وقواده ومعاونوه وكان الجميع يعرفون ذلك ، فالحكام يارسون سلطتهم لهذا الغرض وأفراد الشعب يرون هذه الممارسة ويشهدون مظاهرها وهم يعلمون انه لانصيب لهم فى الحكم ولا حق لهم فيه ولا رقابة لهم عليه .

١٥ - وبقي الأمر هكذا حتى جاء عهد اسماعيل فتعقد الأمر نوعا ما وان بقى على جوهره القديم .  
بقى للحكومة سيد واحد ، هو الخديو ، وبقيت تخدم طبقة واحدة هى هذا الخديو وأولاده وأقاربه ومساعدوه ومعاونوه ، وبقي الشعب منفيا عن حظيرة الحكم لا نصيب له فيه ، ولا حق له فى خيراتة ، ولا فى رقابته .  
ولكن جدت مع ذلك أمور منها :

**أولا :** أرسل محمد على من أبناء الفلاحين الى أوروبا شبانا حصلوا العلم فى عواصمها ، وعادوا يشغلون بعض



الوظائف ، ويؤلفون بعض الكتب ، وينشرون آراء جديدة .  
**ثانيا :** سمح الخديو محمد سعيد لأبناء الفلاحين بأن  
يترقوا فى سلك الجيش ووصل بعضهم فى عهد الخديو  
اسماعيل الى رتب البكباشى والقائمقام ، وكان من هؤلاء  
أحمد عرابى وزملاؤه .

**ثالثا :** ازدادت صلة مصر بأوروبا - وكثرت ديون  
الخديو ، وزاد النفوذ الاجنبى ، وأخذت السيادة المطلقة  
( للخديو ) على الحكومة تنحسر ، ويدخل له شركاء فيه  
بطريق غير مباشر من الأجانب .

**رابعا :** دبت الحياة الى الحركة الفكرية فى مصر ،  
وأصبح الخضوع التام للحكم المطلق ، أمرا يناقش بعد أن  
كان مغلقا ، وحرما لا تطؤه الأقدام .

ففى هذه الفترة توالى صدور الصحف فظهرت جريدة  
( النحلة الحرة ) للويس صابونجى و ( الكوكب الدمشقى )  
لسليم حموى سنة ١٨٧٠ كما صدرت ( الأهرام ) لسليم  
وبشارة تقلا سنة ١٨٧٥ ثم صدرت مجلة ( مصر )  
الاسبوعية لسليم نقاش وأديب اسحق فى الاسكندرية ثم  
انتقلت الى القاهرة ثم ظهرت مجلة ( أبو نظاره زرقا )  
الاسبوعية للصحفى اليهودى يعقوب صنوع سنة ١٨٧٧  
وفى سنة ١٨٧٩ اصدر سليم منحورى وابراهيم اللقانى  
« مرآة الشرق » .

١٦ - ولما ثقلت ديون الخديو ، وأحب أصحاب الديون  
وأكثرهم من كبار بيوت المال والمصارف المملوكة للرأسمالية

اليهودية العالمية - أن يتخذوا من هذه الديون سبيلا لبسط  
نعود سياسى على مصر ، لمقدمه لاستثمارات مائيه ضخمة  
فى اشرف العربى ، ولتخصير لاقامه نظام استعمارى يرث  
الدوله العليه اعثمانيه ٠٠ ولما حدث هذا كله اصبح من  
ألبر هموم الدوله الغربيه واهدافها أن تروج للفكر الحديث  
فى مصر ، وأن تنشر مبادئ ( الليبراليه ) الغربيه ، التى  
تقوم على برلمان منتخب ، وصحافه حرة ٠ ولم يكن قصد  
الغرب - ممثلا فى المصارف وأصحاب البيوت المالية  
انيهودية - اقامة ديموقراطية صحيحة ، وانما اقامة نظام  
سياسى يمكنهم من العبث فى أحشاء السياسة المصريه  
والخوض فيها بأصابعهم ولذلك لم يكن غريبا أن يظهر  
( يعقوب صنوع ) الاسرائيلى وأن يؤلف المسرحيات  
والقصص ويصدر الصحف ، يملؤها طعنا فى الحديو  
اسماعيل ٠ ولما أحس اسماعيل بأن اجل سلطانه وافى وأن  
الغرب سيطبق عليه ، وسيضيق عليه الخناق ، اضطر  
اضطارا الى أن يسند ظهره للشعب وأن يؤلب العناصر  
الوطنية على النفوذ الأجنبى المتسلل ، وأن يظهر تبرمه من  
صنائع الغرب أمثال ( توبار ) وممثليه الرسميين أمثال  
( ريفرز ويلسون ) و ( دوبلنير ) ٠

ونجم عن هذا التطور الذى التهب وقائعه ، وتزاحمت  
فصوله ، قبيل خلع الحديو اسماعيل فى ٢٦ يونيه سنة  
١٨٧٩ ، والذى بلغ قمته بقيام الثورة العرابية ، ان  
الدولة والحكومة لم تعد تخدم سيدا واحدا ٠ فلم يعد  
الحديو هو صاحب الكلمة الأولى والأخيرة فيما يعمل وفيما

يقال وتنازعت السيادة عناصر عديدة كان منها :

١ - الأسرة الخديوية وأقاربها وأشياعها من العناصر التركية والشركسية والألبانية . وكبار الموظفين ورؤساء المصالح والدواوين الذين يدينون بمناصبهم ونفوذهم وثرواتهم لأسرة محمد علي .

٢ - أصحاب المصالح المالية من الأجانب .

٣ - الطبقة الجديدة من الوطنيين من أصحاب المزارع وكبار التجار وكبار العسكريين .

١٧ - ثم وقعت نكبة الاحتلال فأصبح في الحال هو سيد البلاد الحقيقي وأصبحت الحكومة في خدمته . هو الذي يشرع ، وهو الذي ينفذ ، وهو الذي يمسك بخيوط القضاء الأصلية .

ولكن الدولة أو نظام الحكم فقد بساطته التي كان يتمتع بها عهد المماليك وفي عهد محمد علي ، فلم تعد فكرة الحكم هي الفوضى والصراع الدائب على السلطة كما كان الأمر في عهد المماليك ، ولم تعد الخضوع المطلق لمحمد علي وأولاده ، كما كان الحال حتى ١٤ سبتمبر سنة ١٨٨٢ ، وإنما وجدت دولة حديثة ، واتضحت معالم فكرة (الوظيفة) و ( الموظف العمومي ) ، ولكن الاحتلال اضطر أن يدخل في تحالف ثلاثي أو رباعي قوامه :

**أولا :** الاحتلال على رأس نظام الحكم ، يضع السياسة العامة ، ويشرف على تطبيقها ويراقبه .

**ثانيا : الخديو والأسرة المالكة ،** يحدد لها نطاقا معيناً من النفوذ الذى يكاد يخلو تماما من العنصر السياسى ، ويقتصر على الثروة الزراعية ، وبسط اليد على الأوقاف ، والمعاهد الدينية .

**ثالثا : الأجانب عموما ،** وأصحاب الامتيازات الأجنبية خصوصا ، والرأسمال الاجنبى الذى كان يزداد على مر الأيام نموا واتساعا وقوة .

**رابعا : الارستقراطية المصرية الحديثة المثلثة فى العائلات** التى رحبت بالاحتلال والتى أقطعها الاحتلال اعترافا بجميلها أراضى واسعة من مزارع الخديو المعروفة بالدائرة السنينة .

وكان يقف على مقربة من هذه العناصر الرئيسية جاليات شرقية تقوم بالخدمات الصغيرة للاحتلال ، وجاليات من أوروبا الشرقية الجنوبية ( يونان - بلغار - صرب ) وكانت هذه الجاليات تكتسب الخصائص المصرية فى معيشتها ، لفقرها فى الأغلب - وتنتسب الى الأجانب الأغنياء فى أيام المحن والاضطرابات .

أما الشعب فكان يكافح وسط هذه الغابة المليئة بالذئاب ، باحثا عن طريقه الى السلطة .

١٨ - كان لمركب السلطة المعقد الذى حللناه بسرعة أثره فى البناء الحكومى وفى كفاية الأداة الحكومية .

فمما يعين على كفاية الاداة الحكومية أن تخدم سييدا واحدا ولكن حينما يتنازع توجيه الاداة الحكومية أكثر من سيد حتى ولو تفاوت هؤلاء السادة فى النفوذ والقوة فان هذه الاداة تنهك وتعجز عن أداء رسالتها .

ولكن هؤلاء السادة على تعددهم لا تتناقض مصالحهم فيما يتعلق بالاداة الحكومية التى يجب خلقها فى العهد الجديد ، عهد السيطرة الأجنبية والاحتلال البريطانى . وقد قضت المصالح المشتركة لهؤلاء السادة كالاتى :

١ - فلاح مستريح البال محدود الرزق لكنه يعرف بالضبط الضرائب المطلوبة منه تحميه الحكومة من الكرباج والسخرة ، وتبعده ما استطاعت عن التعليم والثقافة وعن الاتصال بالمدينة . فحكومته هى العمدة وشيخ البلد . وخضوعه المباشر لهما ولصاحب الأرض .

٢ - موظف مصرى يعين فى الوظيفة بناء على شهادة يحصل عليها تجعله قادرا على القراءة والكتابة وتحد طموحه الى ما هو أعلى وتوفر له مرتبا مضمونا ومعاشا مكفولا وتحقق له تفوقا على سائر المواطنين من الفلاحين الأميين الذين لا يقرأون ولا يكتبون .

٣ - قلة من الموظفين الفنيين المصريين الذين يكونون صلة الوصل بين الموظف المصرى والرؤساء الفنيين الأجانب الذين يتزعمون النظام الحكومى ويجلسون فوق قمة هرمه .

٤ - طبقة ارسقراطية مصرية حديثة مدينة بشرائها للاحلال الأجنبى توزع ولاءها بينه وبين الحديدو وتتذبذب بينهما ذبذبة محدودة فهى ان مالت مع الاحلال لا تعلن الثورة على الحديدو وان مالت مع الحديدو لا تعلن الثورة على الاحلال . وهى فى مجموعها تكره انتشار التعليم وتنفر من التطور الوطنى .

وغاية هذا النظام كله خلق اقتصاد وطنى قائم على الزراعة ومرتبب بالاقتصاد الاجنبى لا يفكر فى الصناعة ولا يقترب منها ويترك التجارة للأجانب على اختلاف طبقاتهم فالعمليات الكبرى من نصيب الدول الغربية القوية ( انجلترا - فرنسا - بلجيكا - المانيا ) . والعمليات الوسطى من نصيب الدول الغربية المتوسطة ( ايطاليا - اليونان ) ، والعمليات الصغيرة من نصيب الجاليات الاجنبية الصغيرة ( ارمن - صرب - الخ ) .

١٩ - وفى ظل هذا النظام لم يشعر الموظف المصرى انه فى خدمة الشعب أو فى خدمة المواطن ولا أنه موظف عمومى ذلك لأن المصالح اقتصرت على عدد قليل جدا هم أصحاب الاطيان وهؤلاء لا يتعاملون تقريبا الا مع مهندس الرى ومأمور البوليس ، وهم لا يحتاجون لأن يطلبوا فالأداة الحكومية موضوعة أساسا فى خدمتهم بالريف لأن مصلحة النظام تقضى عليه أن يكون القائمون على أمر الزراعة هائى البال لا يساورهم قلق . ولكننا سنرى ان الامر لن يبقى على هذا المنوال فان العناصر الوطنية ستتحرك ،

وشعور هذه العناصر بأن الأداة الحكومية غريبة عنها  
سيستند ولذلك ستبدأ الادارة الحكومية بالانتقال من دور  
الركود الهادئ السعيد الى دور التمزق حينما يحاول جانب  
من السادة جذبها اليه واخضاعها لارادته والتوسل بها الى  
غاياته ومصالحه .

٢٠ - وإذا كنا قد قسمنا محاولة التعرف على أصل  
الداء الى أقسام ثلاثة . أولها : لمن تعمل الحكومة .  
وثانيها : بمن تعمل الحكومة ، فقد يحسن أن ننتقل الآن الى  
هذا القسم الثاني ، ولكن على ألا يفوتنا أن ننبه الى أن  
القسمين متداخلان ، فان كنا سنتكلم عن العناصر التي تعمل  
بها الأداة الحكومية فسنضطر الى العودة للحديث عن الذين  
تخدمهم هذه الاداة .

جاء الاحتلال البريطاني ، ونمت المصالح الاجنبية ،  
واتصلت مصر بالافكار الاوربية الحديثة ونشأت  
الارستقراطية المصرية التي منحها الاحتلال أراضي زراعية  
واسعة فوقفت جنبا الى جنب مع الارستقراطية التركية التي  
منحتها عائلة محمد علي المساحات الشاسعة فماذا كان  
انعكاس هذا كله على الاداة الحكومية ؟

كان أثر هذا التعدد في أصحاب السلطة الذين تخدمهم  
الدولة أن تحولت الاداة الحكومية الى ما يشبه مرقعة  
البهلوان . واليك البيان .

٢١ - كانت اللغة التركية طوال حكم محمد علي هي  
اللغة الرسمية للبلاد تكتب بها الاوامر العالية ثم تترجم

الى اللغة العربية كما تجرى بها المكاتبات بين المصالح ثم بدأت اللغة العربية تجاورها فى استيحاء ، فلما حل عهد الاحتلال أصبحت لمصر أكثر من لغة رسمية • فالسراى الحديوية تتكلم باللغة التركية التى تتخاطب بها أيضا قصور الأمراء وأصهارهم وانسبأؤهم والعاملون معهم والمرزقون منهم • وكانت لهذه القصور تقاليدها الخاصة بها مظهرها الخارجى : الحرمك ، السلمك ، الاغوات ، الكلفوات واليشمك •

وكانت اللغة الفرنسية لغة رجال السياسة والحكم والقانون تصاغ بها القوانين ثم تترجم الى العربية ويتخاطب بها رؤساء النظار والنظار ( الوزراء ) وتراحم التركية فى القصور والصلالونات ، ثم جاءت اللغة الانجليزية فأصبحت لغة التعليم ولغة مصالغ معينة ، المتصلة بالمواصلات والصحة والأمن العام والجيش •

وتأتى فى الذيل اللغة العربية وكان قد أنهكها وهلهل نسيجها الجهل الذى ران على مصر طوال العهد العثمانى والعهد المملوكى ، وقد نشأت لغة ( دواوينية ) تكونت من خليط تركى وأوربى وعامى •

وقد ظهر هذا ( التريبع ) فى كل ناحية من الحياة ، فمن آثاره أن القصر الحديوى كان يضم ( الديوان التركى ) و ( الديوان الافرنجى ) و ( الديوان العربى ) • كما كان فى مصر أكثر من تقويم ( فالتقويم الهجرى ) هو التقويم المعتبر رسميا والى جانبه ( التقويم الميلادى )



فى التجارة وشئون المال وفى الزراعة والريف يعمل  
( بالتقويم القبطى ) .

وقام فى مصر أكثر من نظام قانونى وقضائى . وكانت  
الشريعة الاسلامىة أو المذهب الحنفى هو الأساس التشريعى  
والقانونى للبلاد ثم جاء التشريع الفرنسى ( قانون نابليون )  
ابتداء من سنة ١٨٨٣ ، وكان للعربان فى الصحراء قانونهم  
ونشأت على مر الأيام أحكام خاصة بالجيش سميت قانون  
الأحكام العسكرية لم تزد عن كونها أوامر سردار الجيش  
المصرى الذى أصبح الحاكم العسكرى للسودان ، وكان  
يملك بهذه الصفة أن يشرع فى السودان فامتد تشريعه الى  
الجيش المصرى . ثم وضعت قوانين خاصة بالاجانب فى  
المسائل المدنية والتجارية واجراءات التقاضى وكان لأبناء  
الطوائف الدينيّة من غير المسلمين قوانينهم الخاصة التى  
تفصل فى منازعات الأحوال الشخصية وقد كثرت هذه  
المحاكم الى حد بعيد .

وترتب على هذا أن وجدت المحاكم الشرعية والمحاكم  
الأهلية والمحاكم المختلطة ومجلس العربان والحدود وعدد  
لا يحصى من مجالس البطريركخانات والحاخامانات ومحاكم  
الاحطاط فى القرى والمجالس الحسبية المختصة بشئون  
القصر والتركات والقوامه والوصاية والوكالة عن الغائبين  
كما كان للقنصليات الاجنبية حق محاكمة رعاياها فى الجنايات  
والجنح التى تقع فى مصر .

وترتب على هذه الفوضى التشريعية والقضائية أن المنازعة

القانونية الواحدة يمكن أن تتصدى للفصل فيها أكثر من محكمة : الأهلية - والشرعية - والمختلطة والمجالس المالية . . وقد يطول النزاع لهذا السبب نصف قرن ثم لا يفصل فيه .

وإذا كانت القضية جنائية اشترك فيها مصريون وأجانب - حاکمت المحاكم المصرية بعضهم والمحاكم القنصلية البعض الثانى والمحاكم الأجنبية البعض الثالث . ولما اتسع النشاط الأجنبى المالى والاقتصادى فى بلادنا وجدت أنظمة اقتصادية مختلفة ومتناقضة، فالى جانب الوقف والحكر وجدت الشركات المساهمة وشركات التوصية وذات المسئولية المحدودة كما وجدت البنوك وعرف نظام الرهن الحديث مع (الغاروقة) وبقيت الأطيان ( العشورية والحراجية ) .

٢٢ - وبالجمله وجد مجتمع متحلل منفصل بعضه عن بعض تملأ لغة حياته اليومية وعمله الفاظ لكل منها تاريخ خاص وأصل مستقل : من ذلك ( الفرمان ) و (الديكريتو) و ( الويركو ) والأمر العالى والارادة السنية والمرسوم والحدیو والحکمدار والحازندار والباشمهندس والباشكاتب والامباشى واليوزباشى والبكباشى والقومندان والكمسارى ويحدث أن يسمى الشئ الواحد بأسماء متعددة فالمستشفى هى ( الاشلا ) وهى ( الاسبتالية ) وهى الشفخانة ( الشفخانة بالتركية هى المستشفى وأطلقت فى مصر على دور العلاج للحيوان فقط ) والقهوة هى البورصة والكلوب والكازينو .

والى جانب الكتبخانة والاجزخانة واليمكخانة توجد  
(الكوبانية) و ( الفاوريقه ) و (الوابور) وفى المدرسة كنت  
نسمع ( الألفة ) و ( الخوجه ) و ( البرنجى ) الى جانب  
السبورة والمؤشر والناظر .

كما كنا نسمع المكوجى والعربجى والبرمجى والعصبجى  
الى جانب الكوماندو والمعلم والاسطى . وهكذا وهكذا خليط  
يقابلك فى كل شئ ولكنه كان أسوأ أثرا فى التعليم  
والثقافة فالأزهر ومدارس المعلمين الاولى والكتاتيب  
والمدارس الحكومية وجدت الى جانب مدارس الفرير والجزويت  
ومدارس الليسيه الفرنسيه العلمانية ومدارس البعثات  
والارساليات الامريكية ومدارس الانجليز ككلية فكتوريا  
وأشباهها .

فأية أداة حكومية يمكن أن تخرج من تلك الاشلاء  
المتناقضة والبقايا المتناثرة من أنظمة قديمة بليت وانقضى  
عهدا والاجزاء الناقصة من أنظمة ومؤسسات حديثة لم  
تثبت فى الأرض ولم تستقر فى البيئة ، أى جهاز بشرى  
يمكن أن تستخدمه الاداة الحكومية والمجتمع كله لا يتسق  
بناؤه بعضه مع بعض ، يعيش فريق منه فى الماضى السحيق  
وفريق فى أوروبا المتطورة ، ويتلقى ثقافته وأساليب حياته  
من أكثر من مصدر ويتبع فى تجارته وزراعته وتفكيره  
وتعليمه وبيته وشارعه ومقهاه طرائق متناثرة .

كان حسبك أن تتعدى ميدان العتبة الخضراء الى أحياء  
الدرب الأحمر والجمالية وباب الشعرية حتى تشعر أنك

تجاوزت القرن العشرين بكهربائه وعربات الترام والسيارات وميدان الأوبرا الى القرن السابع عشر والثامن عشر حيث تجد ( السقا ) يحمل الماء الى البيوت فى قرب وهو يصيح « يا ساتر » ، وبدلا من أن تجد الطبيب المولد تجد « الداية » والحلاق ، وبدل أن تجد الشوارع الممهدة تجد الحواري الملتوية والدروب المسدودة لا ينيرها مصباح ولا يحرسها فى المساء عسكري بل خفير بلبدة ونبوت والأطفال تزحف فيها نصف عارية على بطونها تغطى وجوههم أسراب الذباب .

٢٣ - مثل هذا المجتمع المفكك الذى لا يلتحم أجزاؤه لا تصلح له أداة حكم واحدة لانه فى الواقع عدة مجتمعات لا مجتمع واحد بل لعله عدة دول منها دولة الاتراك الذين يعيشون وراء أسوار تقاليد متصلبة قوامها الثراء المنتزع بغير جهد مع غطرسة وجهل ، ودولة أو دول الاجانب الذين ينظرون الى البلد ك مجال للاستثمار ومزرعة للمواد الاولية التى تلزمهم والى أفراد الشعب كأيد عاملة رخيصة ، والى الوطن كله ك ماض عظيم وجب عليه أن يخلى طريقه لحضارتهم ، ثم دولة كبار الاغنياء المصريين الذين يعتقدون أن أداة الحكم مهمتها توفير المياه لأراضيهم وحماية مزارعهم وأشخاصهم ، ودولة الموظفين الذين يحمدون الله أن نجاهم من الحظوظ المقسومة لأقاربهم وذويهم من الفلاحين الذين لا يجدون ألا الاهانة والاهمال والتنديد بغائبهم وجهلهم ورذائلهم التى يبالغ الجميع فى تجسيمها وبراها . أما هؤلاء الفلاحون والعمال فلهم دولة غير قائمة ولكن الجميع

يحسون فى أعماق وجدانهم بها وبأنها أشد هذه الدول خطرا لو غفلت الدول الأخرى عنها فهى لا بد أن تبقى محاصرة من كل جانب والا أطاحت بهذه الدول عن بكرة أبيها . ولما كان قوام الاداة الحاكمة هم الموظفون ، ولما كان الموظفون قد تزايد عددهم فى ظل النظام الجديد - نظام الاحتلال والامتيازات الأجنبية - وكانت مرتباتهم تستهلك ٣٥٪ من الميزانية (بلغت فى بعض الأحيان ٥٠٪) وكانت نسبتهم الى القوى العاملة تجاوز الثلث وكانت الطبقات التى تحدد مرتباتهم ومكافآتهم هى الاحتلال والاجانب والمنتجون الى الخديو والسلطان والوزراء ، فقد أحسوا بانتمائهم الى هذه الطبقات ، وشعروا أن المطلوب منهم أن يرضوا سادتها ، فتضاءلت عندهم فكرة الخدمة العامة ، وثبت لهم أنهم من الطبقات الممتازة ، وأدركت الطبقات الممتازة الأخرى حاجتها الى هؤلاء الموظفين فأرضتهم ما استطاعت فأصبحوا قوة يحسب لها أكبر حساب .

٢٤ - فاذا أردنا أن نرسم للاداة الحكومية فى ذلك العهد صورة اجمالية قبل أن ننتقل الى الخطوة التالية وجب أن نرسم هذه الصورة منظورا الى الاداة الحكومية من وجهة نظر السواد الأعظم للشعب ، ومن هذا الجانب تبدو لنا خصائص هذه الأداة على الوجه التالى :

١ - هى أداة أجنبية كانت تركية ثم أصبحت محكومة بالانجليز والأتراك والاجانب ومن يتبعهم .

٢ - فهي عدوة لا تنطوى على حب للشعب ولا على احترام للمحكومين .

٣ - وهي قاسية لا يرى منها العامة في الريف الا الصراف الذي يجبى الاموال ويحجز على المحاصيل ، أو مهندس الري الذي يحرر مخالقات قطع الترع والجسور، وعسكري النقطة الذي يضرب ، ومفتش الصحة ، ومفتش الزراعة ، وحتى المدرس في المدرسة الجميع متجهمون ويحررون محاضر مخالقات أو يضربون ويسبون ويلعنون . فليس في موظفي الحكومة واحد فقط يأتي للمواساة والمشاركة أو المنح والاعطاء ، ولا يستثنى من ذلك خطيب المسجد فهو ينذر بالويل والثبور ، ويبشر بعذاب الجحيم .

٤ - الاداة الحكومية نهاية أخاذة تستولى دائما وتحدد دائما وتضيق دائما وتكذب كثيرا .

٥ - ثم هذه الاداة الحكومية لا تعيش معهم ولا يعرفون مقرها ولا يفهمون خططها وأساليبها لأنها تقيم في مصر وكلما علت شكواهم هن الموظفون الذين ينفذون أوامرها أكتافهم ويقولون ( هذه أوامر الحكومة ) .

٦ - الاداة الحكومية لا تتفاهم معهم فهم مأمورون أن يوقعوا على أوراق ونماذج وطلبات وعرضحالات لا يفهمون ما فيها ولا المبرر لكتابتها ، فالقانون فوق أفهامهم ولا فائدة من الشرح والابانة لهم .

ويمكن لأي انسان أن يستنتج ماذا يمكن أن تكون آثار هذه العلاقة بين الاداة الحكومية والناس وكيف أن مثل

هذه الاداة لا يتيسر لها أبدا أن تقوم بعمل مثمر ، ولا أن تؤدي وظيفتها المطلوبة أصلا .

٢٥ - كان المجتمع المصرى ، فى الوقت الذى حلت فيه بالبلاد كارثة الاحتلال، مجتمعا يشكو من هذا الانقسام الروحي والفكرى ، الذى ذكرنا بعض صوره ، وقد كان عمق هذا الانقسام ان المجتمع المصرى مر فى أقل من مائة سنة بتجارب وتطورات سياسية وإدارية وثقافية ، سريعة وحادة ، ولم يتح لواحدة من هذه التجارب أو ( التقلبات ) الوقت الكافى ، والمناخ المواتى ، لتصل الى أعماق الوجدان المصرى ، فكانت كلها ألوانا خارجية، ولكنها مع سطحييتها ، كانت حائلا دون تكامل المجتمع ، وتماسكه .

فقد تدهور المماليك فى أخريات القرن الثامن عشر ، حتى أصبحوا قطاع طريق ، ونجحت « مشاجراتهم » على الحكم فى صرف الشعب المصرى نهائيا عن تتبع هذه المشاجرات ، اكتفاء باتقاء شرها ، أو محاولة وضع حد لعدوانها على حقوقهم بالاستعانة بعلماء الأزهر ومشايخ الطرق الصوفية .

٢ - ثم جاء نابليون بونابرت وحملته ، فكان هذا طورا جديدا فى حياة المصريين ، ولكنه كان طورا طريفا ، ومثيرا فقد كان نابليون وضباطه أول طغاة يعرفهم المصريون منذ عهد الحملة الصليبية فى أوائل القرن الحادى عشر من غير المسلمين ، وكانت أسلحتهم جديدة وأسلوب حياتهم مخالفا كل المخالفة، للأساليب التى رأوها ، وسمعوا عنها، وخبروا الكثير حولها . وفى هذه الفترة كان المصريون

يقودون ويتعلمون ويفكرون ، وبدأت ملامح جديدة للإدارة تبدو لهم ، وتحملهم على توسيع أفق تفكيرهم .

٣ - وجاء فى أعقاب ذلك ، محمد على ، وكانت الثورة على نابليون : قد تدفقت لها فى عروق الشعب المصرى دماء جديدة ، غير تلك الدماء الراكدة التى أسست فى عهد المماليك ، وفى هذا الطور ، ولدت الدولة المصرية وولد الجيش المصرى النظامى ، وولدت الحكومة المركزية التى تمسك فى يدها بجميع الخيوط : الإدارة والاقتصاد والجيش والسياسة ووجدت هذه التفرقة التى تلازم كل حكم واضح المعالم مستقر : التفرقة بين الحكام والمحكومين .

فابتداء بعهد محمد على ، وجدت طبقة حاكمة مستقرة ، ثابتة ، تبسط يدها على المدن والقرى ، على الجيش والمدنيين ؛ على الفلاحين والتجار . فأكمل عند الشعب شعور المحكومين ، بعد أن كان الأمر فى عهد المماليك ، شعور المهددين فى أرزاقهم وحياتهم من طغمة ليس لها صفة الحاكم ، بقدر ماتحمل من خصائص اللص .

وقد ازداد شعور المصريين بكونهم ( محكومين ) كلما مرت الأيام ، وأحسوا أنهم ممنوعون من الوصول الى مناصب الحكام .

٢٦ - لكن هذه الصورة الحادة الملامح لم تلبث حتى فقدت وضوحها ، فبعوث محمد على - كما سبق القول - زادت صلات مصر بالغرب ، فقد عاد الشبان المصريون من أوروبا ، واستعين بهم فى الوظائف ، وألفوا الكتب ولم تعد



سلطة الوالى ، فى القوة التى وصلت اليها سلطة محمد على ، وزاد نفوذ الأجانب ، واتجه سعيد الى الفلاحين وأصدر اللائحة السعيدية التى منحهم حقوقا أوسع نسبيا مما كان لهم فى عهد محمد على . وبرايم وعباس ، وسمح لأولاد الفلاحين فى الجيش بأن يصلوا الى رتبة الأميرالاي أو القائمقام . وزادت الوظيفة الحكومية وضوحا ، كما زاد ماكان يساور المصريين فى عهد محمد على من التأمل فى الحكم ووظائفه ، ونقده ، الأمر الذى وجدنا ارهاصاته فى يوميات عبد الرحمن الجبرتي ، وأزداد ، عندما أصبح فى مقدور أحمد عرابي أن يقرأ ترجمة حياة نابليون ، فى نسخة مهداة من الخديو سعيد نفسه .

فلما حل عهد الخديو اسماعيل ، وغازل بعض الأفكار الحديثة ، فأصدر فى سنة ١٨٦٦ لائحة مجلس شورى القوانين ، وعلى الرغم من أنه كان مجلسا أبعد ما يكون عن أن يكون مشاركة من الشعب فى الحكم ، فانه كان بلا شك تطورا عظيما فى هذه المرحلة من مراحل التاريخ المصرى الحديث . فلما توالى الأحداث ، وأحس الخديو اسماعيل أن سلطان تركيا ، والانجليز ، والفرنسيين ، قد تحالفوا على خلعهم ؛ وسع فى سلطات الشعب ، فأنشأ فى سنة ١٨٧٨ مجلس النظار ، ثم وضع محمد شريف رئيس النظار لائحة لمجلس نيابى جديد ، تعتبر بالنسبة لسلطات مجلس شورى القوانين قفزة الى الأمام ، وفى هذا الدور بدأت الصحافة تكتب وتنقد واشتد شعور الطبقة المحكومة ،

بالحرمان الذى تعانيه ، وعقدت العزم ، على أن تشارك فى الحكم ، وعلى أن تراقب الحاكم ، وأن تجعل الحكومة فى خدمه الشعب لا سيادة له مسلطة على افداره .

٢٧ - فلما وقع الاحتلال فى سنة ١٨٨٢ تكامل وضوح صورة الوظيفة الحكومية . فوجدت وظائف متميزة ذات اختصاصات محددة ، فوجد المهندسون والقضاة ورجل النيابة ، وعلماء الازهر ، ومدرسو المدارس الابتدائية والثانوية ومدرسو المدارس العليا وكان أهم تطور فى هذا العهد ، أن الالتحاق بالوظيفة وشغلها أصبح بمقتضى الحصول على مؤهل دراسى خلافا لما نص عليه الأمر العالى الصادر فى ١٠ - ٤ - ١٨٨٣ والذى توالى تعديلاته فى سنة ١٨٨٥ وفى سنة ١٨٨٨ ، ١٨٩٣ ، و ١٨٩٥ .٠٠ حتى انتهت هذه التعديلات بصدر الديكريتو الخاص بلائحة المستخدمين الملكية ، فى مصالح الحكومة فى ٢٤ من يونيو سنة ١٩٠١ وبعد أن كانت الأوامر العالية السابقة على هذا الديكريتو تنص على وجوب اجراء امتحان للراغبين فى شغل وظائف الحكومة وأن الناجحين فى هذا الامتحان هم الذين يحق لهم أن يشغلوا الوظيفة الشاغرة ، أصبح لكل وظيفة فى الحكومة مؤهل يعتبر جواز مرور اليها ، فرجال النيابة والقضاة يجب أن يتموا التعليم فى مدرسة الحقوق الخديوية ، والمهندسون فى مدرسة المهندسخانة ، والمدرسون فى مدرسة المعلمين العليا ، أو فى مدرسة دار العلوم والأطباء فى مدرسة الطب ، ثم أنشئت مدرسة

الزراعة العليا ، والطب البيطرى ، كما أنشئت معاهد فنية كمدرسة الفنون والصنایع ، ومدارس الزراعة المتوسطة ، ثم أنشئت أخيرا مدرسة التجارة العليا لتخريج الموظفين الاداريين والكتابيين ثم الوظائف المتوسطة والعليا .

٢٨ - واذا أردنا أن نحصر الملامح الأساسية للأداة الحكومية فى عهد الاحتلال البريطانى لوجدنا أن أهم هذه الملامح :

**أولا :** صدور قانون عام للتوظيف الحكومية على اختلاف النظارات ( الوزارات ) والمصالح والدواوين التى تتبعها الوظيفة ، فالتعيين والنقل والترقية والتأديب والاحالة الى المعاش ، لها جميعا دستور واحد يخضع له جميع الموظفين سواء أكانوا مدرسين أو أطباء أو مهندسين .

**ثانيا :** انشاء نظام واحد لبناء الأداة الحكومية ، يشمل الوظائف من أدناها الى أعلاها ، ويقسمها الى فئات أو درجات أو سلالم ، ويحدد مرتبات أصحاب هذه الوظائف فى مختلف هذه الدرجات . وسمى هذا النظام بالكادر اقتباسا للفظ الفرنسى ، وقد شاع هذا اللفظ وذاع ، وأصبح من أشهر الألفاظ وأكثرها تداولاً .

**ثالثا :** تقرر لمجلس النظار الذى سمي بعد ذلك بمجلس الوزراء ، سلطة استثنائية فى العزل والتعيين ، يتحرر بفضلها من قيود القوانين الحاكمة والضابطة للتوظيف الحكومية فى التعيين والنقل والترقية والاحالة الى المعاش .

**رابعا :** نشأت الى جانب ( الكادرات ) العامة ، على مر

الأيام ، كادرات خاصة لبعض الوظائف ، كالقضاة ،  
والسلك السياسى ، ورجال الجيش •

٢٩ - لكن سرد هذه الخصائص العامة للأداة الحكومية  
فى عهد الاحتلال لا قيمة له الا اذا أحطنا علما بالخصائص  
الروحىة والملابسة للأداة الحكومية فى هذا الطور من تاريخنا  
الادارى •

ويمكن أن نطلق على هذه الخصائص الأسماء الآتية :

**أولا : عهد الفارس بلا رأس •**

**ثانيا : دولة الموظفين وأرباب المعاشات •**

**ثالثا : الحمل الثورى •**

**رابعا : الاجهاض الدستورى •**

### **عهد الفارس بلا رأس**

٣٠ - لما كنا أطفالا شاهدنا سلسلة من سلاسل الاثارة  
والمغامرات البوليسية اسمها سلسلة ( الفارس بلا رأس )  
كان بطلها فارسا مغوارا ، لا يقتله رصاص البنادق ،  
ولا طعنات الخناجر ، ولا لهيب النيران ، وكان يتجول  
هيكلا بشريا يحارب ويقاقل ، يقفز ويقترحم الأبواب  
المغلقة ، فله ذراعان قويتان ، وساقان مجدولتان ، ولكنه  
بلا رأس • وكان الكشف عن هذا السر المعمى ، هو قمة  
الاثارة فى نهاية السلسلة ، لمن يطول صبرهم حتى تكمل  
حلقاتها الثلاثون •

وكان فى مصر ، فارس بلا رأس ، ولسد عندما ولدت

الوظيفة الحكومية بمدلولها الحديث واستمرت حياته  
طويلا .

فالبناء الحكومى ، تشكل فى قاعدة واسعة من الوظائف  
الصغيرة ، تعلوها طبقة أقصر قطرا من وظائف أكبر شأنا ،  
حتى ينتهى الهرم فى الوزارة ، برئيس واحد ، هو الوزير  
رأس هذا الهرم .

وكان مقتضى هذا البناء ، أن يكون هذا الوزير صاحب  
أكبر سلطة فى الوزارة ، وأن يكون رأسها المفكر ، وعقلها  
المدير ، وقلبها النابض .

ولكن الملامسات السياسية ، وحقائق توزيع السلطة فى  
البلاد منذ عهد محمد على الى أن جلا الاحتلال البريطانى  
عن بلادنا تؤكد أن السلطة الحقيقية كانت دائما فى غير  
يد الوزراء .

وكان محمد على هو الأمر الناهى ، المانع المانع ، المذل  
المعز ، وكان الجميع يأتمرون بأمره وينفذون مشيئته ،  
فلم يكن له وزراء ، واستمر الحال على هذا المنوال ، حتى  
كان عهد الخديو اسماعيل ، وبدأ ميلاد النظارة أو الوزارة ،  
ولم يكن فى أيامه من يشساطره السلطة ، أو يتلقى منه  
بعضها ليمارسها باسمه ، الا رجل واحد هو اسماعيل باشا  
المفتش الذى أسرف فى استعمال هذه السلطة ، حتى أشفق  
الخديوى نفسه من نمو نفوذه ، فاغتاله بليل ، على صورة  
تضاربت فيها أقوال المؤرخين .

فلما دنت نهاية الخديو اسماعيل أصبح للوزراء سلطة

ضيقة النطاق فى أمور نظارتهم التى كانت بسبب حداثة ميلاد هذه الوزارات ، قليلة الشأن .

فلما جاء الاحتلال ، وتوفى الخديو توفيق ، وولى الحكم ، الخديو عباس الثانى وأوهمه شبابه ، وتأثره بالزعيم « مصطفى كامل » أنه يستطيع أن يخرج على سلطة الاحتلال ، أرسل وزير الخارجية البريطانية برقية مشهورة أعلن فيها ، أن على الوزراء المصريين ، أن يسمعوا ويطيعوا ، لمشورة ممثل الاحتلال البريطانى .

فأصبح الوزراء ، بلا سلطة ، وبدأ الفارس الذى يعمل بلا رأس ، حياته بصورة علنية فى مصر .

فكان الوزراء ، موظفين إداريين كبارا ، لا يؤذن لهم باقحام أنفسهم فى شئون السياسة العامة للدولة ولا فى الشئون العامة للوزارة ، فلم يبق أمامهم إلا ميدان واحد يصلون ويحصلون فيه ، هو تصريف شئون صغار الموظفين ، والمتوسطين منهم ، بالترقية والنقل ، وأصبح فى المواسم المعروفة فى بلادنا ، ما سعى بحركة تنقلات الموظفين ولما كانت هذه الحركات ، هى ما ينفس به الوزراء عن أنفسهم ، فقد أسرفوا فى هذه الحركات ، فاذا نشرت فى الصحف ، ملأت أنهارا منها ، وتخاطف الموظفون أعدادها وقرأوه ، ثم شغلوا بها أياما طويلة ، حتى يصدر الوزير الجديد ، أو الوزير نفسه ، حركة أخرى .

٣١ - ولكى نفهم لماذا خلق ( الفارس بغير رأس ) يجب أن نذكر ان للاحتلال البريطانى دستورا غير مكتوب

منذ جثم بجيشه فى بلادنا ، وتقضى أحكام هذا الدستور  
بالآتى :

١ - السياسة الخارجية من حق سلطات الاحتلال  
البريطانى العليا وحدها .

٢ - السياسة المالية والاقتصادية من حق سلطات  
الاحتلال البريطانى العليا وحدها .

٣ - الشئون الكبرى فى الوزارات والدواوين يضعها  
المستشار البريطانى فى الوزارة وينفذها الوزير بلامعارضة  
ولا مناقشة .

٤ - الشئون ذات الاهمية الخاصة يفصل فيها الموظفون  
البريطانيون فى الوزارات المختلفة كمفتش الداخلية  
والمالية .

٥ - ما عدا ذلك يمارسه الوزراء .

٦ - للخديو سلطة مطلقة فى الاوقاف والمعاهد الدينية .

وقد ترتب على تطبيق هذا الدستور أن الوزراء أسرفوا  
اسرافا شديدا فى تتبع المسائل الصغرى ، من تعيين  
الفراشين والسعاة ، ومن الموافقة على شراء مكنسة وأوراق  
للكتابة .

وأصبحت هذه الظاهرة ( عاهة مستديمة ) تلازم الأداة  
الحكومية وقد أعيت نطس الأطباء . فقد حاول هؤلاء الأطباء

أن يعالجوها بما سمي باللامركزية وبما سمي بإنشاء مجالس المديریات والمجالس البلدية ، والقروية ، وبتخفيف الروتين الحكومى أو تبسيطه ، أو هز الاداة الحكومية ، فأخفقت هذه المحاولات جميعا .

فان الوزراء الذين روى التاريخ ان أحدهم قال عندما عرضت عليه أوراق ليوقتها أشار بيده الى خاتمه الموضوع فوق مكتبه : هاك الوزير ، فوق المكتب ، وقع به ما تشاء هؤلاء الوزراء الذين حرموا من السلطة الحقيقية على هذا الوجه كان من العسير فطامهم عن التشبث بفتات هذه السلطة ، المتساقط من مائدة المعتمد البريطانى مثل كرومر وكتشنر ، ومائدة المستشارين البريطانيين أمثال دنلوب وسكوت ، وكبار الموظفين أضراب كيون بويد ورسل .

كان لا بد لانقاذ الاداة الحكومية من استئثار الوزراء وكبار الموظفين بالتافه والحقير والتفصيل من الامور ، أن يدربوا على التفكير فى السياسة العامة ، وأن يتذوقوا أطايب هذا التفكير ، ويتحملوا متاعبه .

ولكن الامور لم تسمح لهم بذلك .

فان الاحتلال اضطر أن ينزل شيئا فشيئا عن بعض سلطات المعتمد البريطانى أو المندوب السامى ، أو السفير البريطانى ، وهى أسماء لمثل الاحتلال تغيرت على الزمن ، فما كان ينزل عنه ، يخطفه فى الحال ، الخديو أو السلطان أو الملك ، ليبقى الوزراء ، موظفين اداريين كبارا ،



لا يعرفون ما هي السياسة العامة ولا يتذوقون طعمها ولا يقوون على أداء تكاليفها .

فبعد تصريح ٢٨ فبراير ، أصبح ( الملك ) أو (السراى) هو صاحب السلطة الحقيقية فيما تولى عنه الانجليز، وبات معروفا أن حسن نشأت أو زلى الابراشى أو أحمد حسنين وأخيرا محمد حسن ، وبونلى ، وأمثالهم ، هم صانعو السياسة العامة وموجهو الوزارات الحقيقيون - وان أوامرهم تصدر من ناد ليلي ، أو عوامة ، أو ٠٠ أو ٠٠٠ .  
فاذا انحسرت سلطة الملك لفترة تدوم شهورا ، انتقلت السلطة الى رئيس الوزراء ، ولكنها لا تلبث حتى تسترد منه ، ويقال ويحل عليه غضب ( السراى ) .

كان هذا التراث الادارى ، عقدة العقد فى اصلاح أداة الحكم .

فكل من سولت له نفسه فى الماضى ، أن يهاجم (الاسد) فى عرينه ، نكص على عقبيه لان الاسد ، يبطش به فى التو ، فيرديه قتيلا ، أو يرده مذعورا والاسد هنا ، هو الهيام الشديد بالتنفيذ دون التخطيط ، وبالتفاصيل دون العموميات ، وبما يعلن عنه ، ويشار اليه دون الباقى العميق ، فى القواعد التى هى بطبيعتها أطول عمرا ، وأنفع للناس .

ولا تحسبن أن الثورة لم تعان من هذا البلاء الادارى اللعين ، بل انها اصطلت بناره وشكت منه مر الشكوى ، فقد أنشئت مجالس للتخطيط ، فغرقت حتى الأذنين فى

التنفيذ ، وأصبح هناك وزارتان وزارة مواصلات مثلا ، ووزارة مثلها في المجلس الذي افترض فيه أن يترفع عن التنفيذ وينأى عنه ويحاول أن يكابد التخطيط ويضع السياسة ، ويدع لغيره أن ينفذها ، ويتابعها ، ويمولها ولقد أعانت التقاليد الصحفية في بلادنا على تأصيل هذه العادة ، وتثبيتها ، فقد درجت الصحف على تعويد قرائها على متابعة أخبار تافهة مثل استقبال الوزراء لزملائهم أو لمروسيهم أو توقيعهم على قرارات وزارية ، أو نقل موظفين أو تفتيش مصلحة ، أو تأديب موظف .

وأصبح الوزير الخطير في نظر الرأي العام ، هو من يكتب عن مقابلاته ، وزياراته وحركة تنقلاته ، وأحيانا عن أخباره الخاصة ، وهي أمور بطبيعتها لا تهم أحدا ، ولا يجب أن تهم أحدا ، ولو نظرت في صحف العالم الكبرى لما وجدت هذا الهذر التافه ، في أنهارها ، الا أن تكون أنهارا أعدت للتسلية والترفيه مما يسمى (ثرثرة) .

فلو اقتصرت الصحف في الماضي على نشر صور الوزراء، الى جانب الأعمال الوزارية الهامة ولو ناقشت القوانين والأفكار المتصلة بالسياسة العامة ، لأعانت الوزراء على الانشغال بالسياسة دون التنفيذ وبالعموميات والكليات ، دون التفاصيل ، وبالأفكار دون الأشخاص وبالباقي في الأمور دون العابر الذي يستهلكه من الأيام القليلة .

٣٢ - وقد انعكس أثر هذه العاهة الادارية على المجالس

التي يوحى اسمها بأنها مجالس السياسة العليا ، وعلى  
رأسها مجلس الوزراء •

فقد مر بنا ان مجلس الوزراء استثنى من الخضوع  
للقواعد الخاصة بالوظيفة ، وان من حقه ان يفضل من  
الموظفين كبارا وصغارا من يشاء بلا قيد ولا شرط فأصبح  
من الاعمال المفضلة لهذه المجالس أن تفصل كبار الموظفين  
المنتقلين الى خصوم الوزراء ، وتعين أقاربهم وأصدقائهم  
وأنصارهم • ولما هبط المستوى الفكرى والروحى فى هذه  
المجالس الى هذا الدرك امتلأ جدول أعمال مجلس الوزراء  
بمئات من المسائل والامور الصغيرة التى لاتليق بالمجلس ،  
والتي لا تستأهل دراسة عليا ، ولكن لارتباط هذه الشئون  
بمصالح الوزراء وعائلاتهم ، وبما يشغل ذويهم عادة ،  
أصبحت على السطح ، واستأثرت بالكثير من الاهتمام ،  
ولقد عملت الحكومة منذ سنة ١٩٥٢ على تنقية أعمال هذا  
المجلس من هذه التوافه ليفرغ للكبير من الاعمال ، ولوضع  
السياسة العامة ، وتخطيطها •

فعهد ( الفارس بلا رأس ) هو العهد الذى باضت فيه  
وأفرخت ، عيوب الأداة الحكومية ، وكل تفكير فى معالجة  
هذه الاداة ، يجب أن يبدأ بالتأمل فى آثار هذا العهد ،  
وفى الوقوف فى طريقها ، ليسحد من استفحالها ، حتى  
يقتلعها من جذورها •

## دولة الموظفين وأرباب المعاشات

٣٣ - قلت فيما سبق ان سعد زغلول ، شنكا من الضغط الذى كان يقع عليه ، من السراى ، ومن الانجليز ، ومن الموظفين .

ولكن لكى نفهم هذا القول يجب أن ننظر فى جدول صغير يبين لنا ميزانية الدولة فى سنة ١٩٣٠ مثلاً ، وما يستولى عليه الموظفون فى هذه السنة من تلك الميزانية كأجور - فضلا عن المعاشات واعانات غلاء المعيشة .

كانت الميزانية فى وكانت الأجور والمرتبات

١٩٣٠	٢٩ مليوناً	١٤ مليوناً
١٩٤٠	٤٢ مليوناً	١٥ مليوناً

فلما كانت سنة ١٩٥٢ بلغت ٢٠٦ مليوناً وبلغت الاجور والمرتبات والمعاشات ١٠٠ مليون و ٦٥٤ ألفاً

ومعنى هذا أن ما يتقاضاه الموظفون من خزانة الدولة كأجور أحياناً وكأجور ومعاشات أحياناً أخرى يبلغ مثل ما تنفقه الدولة على الاعمال والمشروعات والخدمات .

وقد أورد الحبير سنكر الذى استقدمته الحكومة فى سنة ١٩٥٠ ليدرس نظام الوظائف فى بلادنا ويقترح الحلول لمعالجة تضخم اعتمادات الوظائف ومشاكل الموظفين ، والكادرات الكثيرة ، أورد هذا الحبير فى تقريره ان نسبة عدد المشتغلين بالوظائف الحكومية الى عدد سكان البلاد

هو ٢٢٪ فى حين أنها فى بريطانيا ١٣٪ وأن الحكومة المصرية تنفق من ميزانيتها على الموظفين ٣٥٪ فى حين تنفق بريطانيا عليهم ٩٪ وليست هذه الحقائق فى ذاتها بالشئ الذى يفزع انما مثار الاشفاق من هذه النسبة ما تدل عليه .

فالاحتلال البريطانى ، كان هو واضع السياسة الاقتصادية والمالية للبلاد ، ولذلك كان يضع خطط الاقتصاد المصرى على أساس جعل الوظيفة الحكومية هى العمل الوحيد المجزى من ناحية والمضمون من ناحية أخرى . ذلك لان فتح أى مجال آخر من مجالات النشاط الاقتصادى أمام أبناء البلاد ، سيقرب خطط الاحتلال الاقتصادية رأسا على عقب ، فاشتغال المصريين بالتجارة أو بالصناعة أو حتى بالزراعة على نطاق واسع ، وبالطرق الحديثة ، سيؤدى الى خلق مزاحمة للبيوت التجارية ، والمؤسسات الاقتصادية والمصارف المالية، المملوكة للاحتلال وللأجانب .

لذلك وضع الاحتلال خطة محكمة ، نفذها بنجاح باهر ، تؤدى الى جعل الوظيفة هى هدف كل مصرى يريد أن يزيد من دخله ، أو أن يحصل على دخل ثابت ، يعقبه معاش مستقر .

ولذلك يحق لنا أن نقول بلا أى مبالغة ، ان مصر شهدت تخطيطا محكما طوال عهد الاحتلال تناول كل نواحي

النشاط فى البلاد ، سواء أكانت تعليمية أو اقتصادية أو  
ادارية .

فالانجليز لكى يخلقوا هذا الميل الثابت عند المواطنين  
المصريين ، أى الميل الى الوظيفة ، بدأوا بالتعليم . فجعلوا  
أولا الحصول على الشهادة هو جواز المرور الى الوظيفة ،  
وجعلوا التعليم المؤدى الى الشهادة ، داعيا الى كره العمل  
التجارى والزراعى والصناعى ، فملأوا برامج التعليم ،  
وكتب الدراسة بالجانب النظرى ، وأضعفوا ما استطاعوا  
الجوانب العملية والتطبيقية ، وأنقصوا من قدر النشاط  
المدرسى ، والعناية بخلق الشخصية المستقلة .

ولقد نجحوا نجاحا باهرا فى كل ما قصدوا اليه ،  
وطمعوا فيه ، فقد أخرجوا أعدادا من المثقفين الذين لا غبار  
على علمهم العام بلغة بلادهم ، وبكفايتهم فى الفنون التى  
تخصصوا فيها ولكن كان جوهر ما حصلوه ، يؤهلهم  
للوظيفة دون غيرها .

ولما كان الحصول على المؤهل العالى ، هو السبيل الى  
الوظيفة العليا ، وكانت الوظيفة العليا هى قمة المجتمع فى  
مصر ، فقد تنافس الشبان فى الحصول على هذا المؤهل ،  
والتحلى به ، وانصرفوا جميعا عما عداه ، وأسبغ عليهم  
النظام القائم من صنوف التكريم والاحترام ، ومن المزايا  
المادية ، والادبية ، ما جعل التفكير فيما عدا الوظيفة أبعد  
الامور عن خاطرهم ولسنا فى حاجة الى استقراء التاريخ  
لنبين هذه الحطة ، وللوقوف على آثارها ، فان اللورد كرومر

أغنانا عن هذا كله ، فقال بصريح النص فى تقريره  
السئوى عن سنة ١٨٩٩ :

« كانت الحكومة فى السنين الاخيرة ترمى الى غرض ذى  
شقين - فأما الشق الأول فهو الرغبة فى أن تنشر على  
أوسع نطاق ممكن بين الذكور والاناث على السواء ، لونا  
بسيطا من التعليم ينحصر فى الالمام بمبادئ اللغة العربية  
والحساب وأما الشق الثانى فهو الرغبة فى اعداد طبقة  
متعلمة تعليما راقيا تفى بمطالب الخدمة فى الحكومة » .

ثم عاد فقال فى تقريره فى سنة ١٩٠٢ :  
« ان الغرض الثانى المهم الذى ترمى اليه الحكومة هو  
انشاء خدمة ملكية أى اعداد موظفين ومستخدمين يعتمد  
عليهم » .

ثم قال فى كتابه مصر الحديثة ص ٨٧٧ :  
« ويجب ألا نفترض أن المصريين أحسوا فجأة بالظما  
الى المعرفة من أجل المعرفة ذاتها أو انهم استيقظوا على  
احساس جاد بالحجل من جهلهم فالروح الجديدة مبعثها  
عموما أنه يوجد فى القطر جزء كبير من الطبقة العليا  
والسفلى يعتمدون على الوظيفة الحكومية وقد أدرك الآباء أن  
أولادهم ان لم يبعثوا الى المدرسة فانهم لن يستطيعوا كسب  
قوتهم » .

٣٤ - والعجيب أننا درجنا ، بعد أن ارتفعت يد  
الاحتلال عن الكثير من مرافقنا على الشكوى من تضاعف  
عدد الموظفين ، ومن ارتفاع اعتمادات الوظيفة .

واعانات الغلاء والمعاش ، دون أن نفكر فى مواجهة أصل هذه العلة ، وهى كائنة فيما كان يتلقاه أولادنا فى مدارسهم من مواد تكرهمهم فى الأعمال الحرة ، وتبعدهم عن التفكير الصناعى والتجارى ، بل حتى فى الزراعة نفسها ، دون أن نغير فى أساس التربية والتعليم فى مدارسنا . لقد غيرنا البرامج كثيرا ، فأضفنا مواد كثيرة جديدة ، وحذفنا مواد كثيرة قديمة ، وبذلنا عناية خاصة بتاريخنا القومى القديم والمعاصر ، واحتفلنا بالاقتصاد السياسى وبعلم النفس وتوسعنا فى المواد الرياضية والطبيعية فى القسم العلمى ، ولكن بقى التعليم عندنا أكثر احتفالا بالجوانب الذهنية دون الجوانب العملية ، ولا أدل على ذلك من أن عدد المدارس الصناعية والزراعية التى فتحناها أقل بكثير جدا من المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية التى فتحت فصولها لاستقبال أولادنا . ولا يزال التعليم الجامعى هدف كل طالب سواء توافرت له الموهبة والاستعداد أم لم تتوافر وحسبك دليلا على ذلك أن مجانية التعليم العالى للمتفوقين لم تتقرر فى الاتحاد السوفيتى الا بالدستور الصادر فى سنة ١٩٣٦ (١) أى بعد قيام الثورة السوفيتية

(١) جاء فى كتاب الدستور السوفيتى للاستاذ فؤاد شبيب ص ١٢٨ خصصت فى الاتحاد السوفيتى جوائز مالية وأدبية للمتفوقين ومن جهة أخرى ، طبق نظام المصروفات المدرسية فى التعليم العالى ، وقد قيل فى تقرير منح المكافآت ، وفرض المصروفات المدرسية زيادة دخل العمال مما يمكنهم من أداء المصروفات .



فى سنة ١٩١٧ بنحو عشرين عاما بينما تقررت مجانية التعليم الجامعى والعالى فى ثورتنا التى تكمل حتى الآن عامها الخامس عشر منذ بضع سنوات .

ولم نسمع عن ابن أحد الوزراء أو رؤساء المؤسسات لم يستطع دخول الجامعة فالتحق بالمدرسة الصناعية أو الزراعية ، لنتزع من العقول أن طالب الجامعة وحده ، والحاصل على أجازته ، هو المستأثر بالاحترام ، والمتمتع بالمزايا ، وأن المستقبل المضمون هو مستقبل الجامعيين وحدهم ، بفضل الوظيفة فى الحكومة ، أو فى ما يشبهها من المؤسسات والشركات وقد جاء فى آخر الاحصائيات أن كل من ١٠٠٠ تلميذ يحصلون على شهادة الاعدادية يدخل ٦٦٩ المدارس الثانوية العامة و ١٥١ الثانوية التجارية و ٤٢ الثانوية الزراعية و ٥٧ معاهد المعلمين كما تذكر آخر الاحصائيات ان من كل ١٠٠٠ تلميذ يحصلون على شهادة الدراسة الثانوية العامة يدخل ٦٥٠ الجامعة والمعاهد العليا ويكتفى ٣٥٠ بشهادة الدراسة الثانوية ، كما تبين مما نشر أخيرا ان عدد التلاميذ الذين يتقدمون لامتحان الثانوية العامة هذا العام يبلغ ١٤٥ ألفا .

٣٥ - وقد نجم عن أسلوب تربيتنا النظرى فى القسمين الأدبى والعلمى ، أن خرج أولادنا تغلب عليهم عقلية الموظف الذى كانت تخرجه مدارسنا الثانوية والعليا منذ سبعين سنة أو يزيد .

كان الاحتلال يضع خطته ليخرج فى المدارس ما تحتاج اليه الوظائف ، فلا يتوسع فى التعليم ، ولا يتوسع فى الانفاق الحكومى ، ولا فى الخدمات ، لذلك لم تكن هناك أزمات بطالة بين المثقفين فكل من يتخرج يجد وظيفة ، وكل ما يتعلمه الطالب يؤهله لهذه الوظيفة وحدها ، ولا يؤهله لغيرها . فلا يخرج من مدارسنا العليا بحاث ولا مجددون ولا يخرج منها مواطنون يعتمدون على أنفسهم فى الحياة الخارجية ، ولا يخرج منهم مجازفون أو مبتكرون ، بل لا يخرج منها من يفهم الوظيفة باعتبارها خدمة وطنية بل باعتبارها مغنما شخصيا من جهة ، والتزاما بأوامر الحكومة ورؤسائها ، لينال عطفهم وعطفها . فالموظفون حتى الأكفاء الأمناء منهم ، لم يكونوا خداما مخلصين لآخوانهم المواطنين ، بل كانوا آلات ذات كفاية ملحوظة ، فى تفهم القوانين ، وانجاز الاعمال بسرعة ، وبلا تلوؤ وبلا اثاره لغضب الأهالى واحتجاجهم ، أما الشعب فأمره لا يدخل فى الحساب ، حتى ولو بوصفه عميلا أى زبونا للدولة .

ولذلك كان طابع الوظيفة هو التجهم للمواطنين ولا أدل على ذلك من أن الاغلال والسلاسل هى ما كان يزين حجرة مأمور قسم الشرطة ، كأن كل من يدخل الى هذه الحجرة ، مطارد أو مطلوب القبض عليه .

ولما كان الاحتلال حريصا على أمنه وعلى تنفيذ سياسته الاقتصادية ، والمالية ، والتعليمية ، وهى وجوه متكاملة لسياسة واحدة ، فقد صاغ الوظيفة صياغة تجعل

شاغليها فى خدمة هذه السياسة ، فحرص على ألا يغضبهم وتنافسست ( السراى ) والحكومات المتتابعة فى ممالأتهم .  
ونتج عن ذلك أن الوظيفة أصبحت فى خدمة الموظف ، ولم يعد الموظف فى خدمة الوظيفة . وكان من آثار هذه العقلية ، أن أصبح مرتب الوظيفة مرتبطا بالمؤهل الذى يحصل عليه الموظف ، لا بالعمل الذى يؤديه ، مع ان المواطنين لا يهمهم أن يكون سائق السيارة مثلا بلا مؤهل أو كان مهندسا ميكانيكا ، كما لا يهم مشترى الصحيفة ، أن يكون بائعها حاصلًا على الابتدائية أو على اليسانس أو بغير مؤهل علمى ، لأن الجريدة التى يشتريها فى جميع الأحوال هى هى .

بدأ تسعير الشهادات ثم توالى محاولات ترضى الموظفين التى سميت بالتيسير والانصاف . الخ .  
وأصبح شغل الدولة الشاغل حل مشكلات هؤلاء الموظفين ، والتخفيف عنهم ، ولم يصبح للأداة الحكومية من واجب تؤولديه أهم من ابتكار الحلول لهذه المشكلات .

٣٦ - وكانت الحلول التى تتفتق عنها الأفكار ، مما كان يندرج تحت عنوان الاصلاح الادارى ، أقرب الى توفير الضمانات للموظفين ، دون رفع مستواهم الروحى ودون النظر فى التقسيمات الادارية القديمة ، وفى تغيير أسمائها ، وتعديل مسمياتها ، وفى تغيير طبيعة العلاقات بين الموظفين والمواطنين . فقد كان أهم ما نفذ فى مجال الاصلاح الادارى ، هو انشاء مجلس الدولة سنة ١٩٤٦ ،

ودىوان الموظفين سنة ١٩٥١ ، وهما هيئتان تحميان ، فى الاعلى الاعلى ، الموظف من شهوات الحكومات ، وسوء استعمال السلطة والانحراف بها ، ولا يجادل أحد فى أن اختيار الموظف وتعيينه وترقيته بعيدا عن الشهوات الحزبية ، والأغراض الشخصية وبناء على قواعد عامة ، مما يوفر للأداة الحكومية الاستقامة والكفاية ، بتعيين الموظف الصالح ، وب حمايته فى الأوامر المنافية للعدالة والمتحدية للقانون ، ولكن لم يبدل الى جانب انشاء هذه الهيئات المنطوية على ضمانات وحمايات لحقوق الموظفين، جهد مساو، لاقامة البناء الحكومى على أساس روحى جديد ، مع محاولة صرف الشبان عن الوظيفة الحكومية ، وزيادة اعتماد المؤهلين فنيا وصناعيا للعمل فى مجالات جديدة .

### الحمل الثورى والاجهاض الوطنى

٣٧ - أنشأ الاحتلال الجهاز الحكومى ليحقق أغراض هذا الاحتلال فحقق هذه الأغراض على أحسن وجه . وشعر بعض المصريين ممن كانوا يرون أن سبيل التقدم ، هو التعاون مع الاحتلال ، وتحسين الاداة الحكومية ، وزيادة نصيب المصريين فى وظائف هذه الاداة والترقى فيها ، أن الاحتلال يسدى لمصر خدمات جلييلة وعبر عن هذا الرأى حافظ ابراهيم فى بعض قصائده اذ راح يعاتب سلطات الاحتلال لأنها كانت تختار فى الماضى من أبنائها للوظائف فى مصر ، الاكفاء الممتازين ، ثم أصبحت ترسل لها من

تنقصهم الدربة والتجربة ، قال حافظ ابراهيم :  
وول أمورنا الأختيار منا  
نثب بهمو الى الشأو البعيد  
وأشركنا مع الأختيار منكم  
إذا جلسوا لايقام الحدود  
وقال فى قصيدته عن دنشواى :  
قد كان حولك من رجالك نخبة  
ساسوا الأمور فدرّبوا وتدرّبوا  
أقصيتهم عنا وجئت بفتية  
طاش الشباب بهم وطار المنصب  
وقال شيئا فى هذا المعنى أحمد لطفى السيد فى  
مقالاته بالجريدة .

ولكن الى جانب هذه المدرسة المعتدلة ، كانت مدرسة  
الحزب الوطنى تهاجم الاحتلال وسياسته الاقتصادية  
والتعليمية وأساليبه فى الحكم ، فأصبح للأداة الحكومية  
عند طائفة من المثقفين المصريين وأغلبهم من طلبة المدارس  
العليا والمحامين والاطباء ، والموظفين الشبان ، وظيفة غير  
الوظائف التى رسمها الاحتلال وحددها ، فلم يعد بناء  
السدود والخزانات وتحسين نظام الرى والصرف - وحماية  
الأمة ، هى وظائف الحكومة الاساسية ، لقد طالب مصطفى  
كامل بزيادة الخدمات وفتح المدارس وجاء مثلا فى تقرير  
الحزب الوطنى الذى عن سنة ١٩٠٧ : ان خطة دنلوب

ر مستشار المعارف البريطاني ) ترمى دائما الى جعل التعليم بسيطا لا يرقى المدارك ولا غرض منه الا تربية مستخدمي للوظائف ، مسلوبى الارادة عديمى الاستقلال الذاتى ثم حرمان الفقير من التعليم حرمانا تاما ومحو التعليم العالى الصحيح محوا مطلقا وجعل اللغة الانجليزية هى اللغة الرسمية للتعليم وأنه يستقدم المعلمين الانجليز العشرات ويطارد المعلمين المصريين ثم يستورد الكتب والأوراق المدرسية من بريطانيا بأثمان باهظة ليبدد ميزانية التعليم فلا يبقى منها ما تفتح به المدارس لذلك لا توجد فى الصعيد مدرسة ثانوية واحدة وبالوجه البحرى مدرسة واحدة وأن ما ينفق من الميزانية على التعليم ٢٥٪ « ثم جاء محمد فريد فشن حملات شديدة الوطأة على نظام الاحتلال الذى أسقط الفلاحين من حسابه والذى قضى على الحكم المحلى ، وعلى الصناعات الوطنية ، والذى لم تمتد يده بالاصلاح الى نظام الضرائب ومجالس المديرىات والبلديات ، وبفضل هذه الحملات أصبح من المأمول أن تولد فكرة جديدة للحكومة ووظائفها ، وللموظف ورسالته ، وقد استمرت هذه الحملات ، وتعددت الدراسات فى مؤتمرات الحزب الوطنى فى الداخل وفى الخارج فى هذه النواحي جميعا ، حتى لم يعد الشك يساور أحدا فى أنه حينما تنبسط يد المصريين على الاداة الحكومية ، ستتدفق فى عروقها دماء جديدة ، وستستهدف أهدافا جديدة ، وفى أن الموظفين المصريين سيخلقون خلقا جديدا • ولكن الحمل الثورى الذى استمر

من سنة ١٩٠٠ أو قبل ذلك بقليل أفضى الى ثورة ١٩١٩ ،  
وهذه الثورة أفضت سريعا الى قيام الحكم الدستوري سنة  
١٩٢٣ فلم يكن هذا الحكم ميلادا بل كان اجهاضا وطنيا .

٣٨ - قامت الثورة في أعقاب الحرب العالمية الأولى ، على  
أساس المطالبة بالاستقلال ، ولكنها لم تلبث حتى تركت  
الاستقلال جانبا ، وأصبح الدستور هو محور الصراع بين  
الاحزاب ، والوصول الى مقاعد البرلمان ثم الحكومة هو غاية  
هذا الصراع ، فلم تعد الاداة الحكومية ، وسيلة الثورة الى  
هدفها السامي الاول ، هدف الاستقلال وتحرير الوطن ،  
بل وسيلة الاحزاب الى تحقيق مطامعها الدنيا ، وفي ارضاء  
الانصار ، وممالأة المشايخين والاتباع ، ومطاردة الخصوم  
والاعداء ولما كانت الحرب الحزبية ، لا تتطلب الاكفاء ، ولاذوى  
المواهب الحلقية ، فقد ناءت الاداة الحكومية ، تحت ضربات  
هذه الحرب الداخلية ، وتداولت المناصب الكبرى ، مناصب  
المحافظين والمديرين ووكلاء الوزارات ومديرى المصالح بين  
أنصار كل حزب ، على فترات متعاقبة ، فلكل حزب دورة  
تدوم بضعة شهور ، ينعم فيها بالسلطة ويتربع أنصاره في  
دستها ، ثم لا يلبث أن يحل الدور على غيرهم ، فيتركونها  
على أمل العودة اليها ، وفي هذه الفترات المتعاقبة اتخمت  
دواوين الحكومة بأعداد هائلة من الانصار والمؤيدين ، لا عمل  
لهم ، ولا نفع فيهم .

وزاد مرض الاداة الحكومية مع الايام تفاقم ، فقد قنعت  
الاحزاب فى بادىء الامر بتعيين أتباعها ، ثم لم تلبث حتى

اتجهت الى القفز بهؤلاء الانصار من أدنى الدرجات الى أعلاها ومن أصغر الفئات الى أكبرها ، فى أقل وقت بما عرف بعد ذلك بالمحسوبية وبطرق مكافحتها ، ثم اعلان اليأس من هذه المكافحة ، واعتبارها من الامراض المتوطنة المستعصية ، مما أدى الى التفكير فى انشاء مجلس الدولة ، ثم ديوان الموظفين .

وسنعرف فى الفصل التالى من هذا البحث أن مصر ، لم تكن حالة فريدة بين الأمم ، فيما يتعلق بنفس داء المحسوبية فى الاداة الحكومية ، ولكن مما كان يخفف من أثر هذا الداء فى الدول الاوربية والامريكية انها كانت دولا مستقلة ، وغنية معا ، فلم يكن العدو الدخيل رابضا فى داخل تلك البلاد ، ينتفع من هذه الحرب الداخلية ، ويزيد من آثارها اللوخيمة ، فضلا عن أن الوظيفة الحكومية لم تكن تلعب نفس الدور الذى تلعبه هذه الوظيفة فى حياة بلادنا فالجزء الاكبر من نشاط الدول الاوربية القومى تقوم به الشركات والاعمال الحرة ، فى حين انحصر نشاطنا ، فى العمل الحكومى ، وبقي النشاط القومى هامشيا ومعلقا على ارادة السلطة الحكومية .

٣٩ - بيد أن حملات مصطفى كامل ومحمد فريد ، واندلاع ثورة سنة ١٩١٩ وان انتهت بما سميناه « الاجهاض الوطنى » كل ذلك حقق فى الفترة التالية للثورة ، التى بلغت ربيع قرن تقريبا ، فى مجال اصلاح أداة الحكم ، أمرا عظيما الاهمية ، ذلك هو تأكيد فكرة أن الحاكم هو خادم



الشعب وراعى مصالحه ، وأنه خاضع لرقابة هذا الشعب ، وملزم بالاستماع لتوجيهاته وارشاداته ، ففي هذه الفترة ، فترة صحافة الحزب الوطنى ، ثم صحافة ثورة سنة ١٩١٩ وما بعدها كان الوزراء ورؤساؤهم ، هدفا لحمالات كتاب أقوياء ، امتلأت قلوبهم شجاعة ، واتسع نطاق الحملة النقدية فشمّل الحديوى ذاته ، وتجمعت عناصر الكفاح الوطنى ضد الاحتلال سرية وعلمية ، فانتهى عهد الحاكم المقدس المعصوم الذى لا يخطئ ، وبدأ التنديد بالتسكالب على الوظيفة ، وبالسخرية من الموظف المتعالى المتغطرس ، والموظف الجاهل المتعالم ، والموظف الذى يسنده فى منصبه ، ويأخذ بيده فى الترقية ، شقيقه الوزير ، أو أبوه السفير ، أو حموه النائب . صحيح أن هذه الحملات سارت جينا الى جنب مع اتساع نطاق الفساد الحكومى والتدهور فى كفاية الوظيفة والموظفين ، الا أن ذلك لم يحل دون أن تبقى البذور التى بذرتها فترة الحمل الثورى فى التربة تنتظر اليوم الذى تعلن عن نفسها فيه .

٤٠ - ولعله من أغرب المتناقضات فى فترة الاجتهاد الوطنى ، أن تكون هى بذاتها فترة الحياة النيابية ، وكان الطبيعى أن يكون قيام الحياة النيابية ، حارسا على الاداة الحكومية ونظافتها ، وكفايتها ، ولكن الذى حدث هو العكس تماما ، فان الحياة النيابية أولا أغمضت عينها عن الاداة الحكومية ، ولم تفكر فى اصلاحها ، بل لم تناقش هذا الموضوع ولا مرة واحدة ، ولو على سبيل ابراء الذمة ، ولم

تكتف الحياة النيابية بهذا الموقف السلبي ، بل أضافت اليه من دواعى التحلل الحكومى ، ما أربى على كل ما تراكم على مدى السنين السابقة من عهد محمد على وعهد الاحتلال البريطانى .

فان الانتخابات دعت الاحزاب الى اقحام الادارة فى تزييف نتائجها ، والى تعديل الدوائر الانتخابية لمسا تقضى به المصلحة الحزبية ، والى استغلال نفوذ العمد ثم فصلهم فى عهد ، واعادتهم فى عهد ، فلما قامت الحرب العالمية الثانية ، جاء فى أعقابها تدهور روحى ، شمل كل جوانب الحياة ، فخرجت الاداة الحكومية ، مثخنة بالجراح فاستحالت الى أداة فى أشد الحاجة الى تقويمها بل اعادة بنائها ، ووضع أسس جديدة ، وهو عمل شاق لا نزال نعمل له ونفكر فيه .

فكيف نضطلع به ونؤديه ؟

هذا هو السؤال الذى سنحاول الاجابة عليه فيما يلى ، من هذا البحث .



٤١ - يجدر بنا بادى ذى بدء أن نتشائم ، حينما نرى أداة الحكم عندنا ، جهازا عتيقا ، تأكلت منه بعض أجزائه أو علاها الصدا ، وتورمت أجزاء أخرى أو ملأها الصديد ، وتقيحت أعضاء أو اشتدت عفونتها . فان الشكوى - كما سلف القول - من أداة الحكم ، ولدت مع أداة الحكم منذ خطا الانسان أولى خطواته .

ففى القرآن مثلاً لم يرد لفظ ( الحكام ) الا مرة واحدة ،  
ومع ذلك اقترن هذا اللفظ بالرشوة .

فقد جاء فى الآية الكريمة الثانية والثمانين بعد المائة فى  
سورة « البقرة » : « ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا  
بها الى الحكام » . وفى تراثنا العربى ، شكاوى من عيوب  
الحكام منها هذه الأبيات التى أوردها « الفخرى » فى  
الصفحة ٢١٤ من « الآداب السلطانية » عن عهد تدهور  
الدولة العباسية :

وزير لا يمل من الرقاعة

يولى ثم يعزل بعد ساعة

ويدنى من تعجل منه مال

وبعد من توسل بالشفاعة

إذا أهل الرشا صاروا اليه

فأحظى القوم أوفرهم بضاعة

وكتاب « الفاشوش فى حكم قراقوش » لابن ممتى

مستند قائم بذاته فى نقد الحاكم ، وهو لا يقل أهمية ولا

شهرة عن كتاب « هز القحوف فى شرح قصيدة أبى

شادوف » .

ولكن قد يكون تقرير حديث يكتبه خبير ينتمى الى دولة

حديثه ، أقدر على ادخال العزاء الى قلوبنا ، مما احتواه

التراث العربى من شعر ونثر فى نقد الحكام والأداة

الحكومية ، اذ يسهل القول بأن ما كان يقتضيه الحكام فى

الماضى قد طوته الأيام وأقامت على أنقاضه حكومات ذات

كفاية رفيعة ، خالية من العطب ، قائمة على أسس علمية حديثة .

فلننظر ماذا قال الخبير ( سنكر ) ، وهو انجليزى استقدمته الحكومة المصرية سنة ١٩٥٠ ليشخص داء الأداة الحكومية فى مصر ثم يصف علاجاً ، قال :

« اجتازت انجلترا فيما مضى مرحلة كان يجرى فيها التعيين فى خدمة الحكومة لا على أساس الصلاحية للعمل ، بل تحت تأثير العوامل السياسية والنفوذ الشخصى ، وقد أسفر هذا النظام عن عدة مساوئ ، اذ ينكر على كل مواطن مزود بالمؤهلات المطلوبة الحق فى أن يتبارى مع غيره على قدم المساواة للتوظيف فى خدمة الحكومة ، وقد فقدت الحكومة ميزة الانتفاع بخدمات نفر من أقدر الرجال ، وذلك لأن غيرهم ممن لم يكن لهم سوى النفوذ السياسى أو الشخصى قد حلوا محلهم ، وقد فت ذلك فى عزيمة الموظفين الموجودين بالخدمة ، وثناهم عن أداء واجبهم لأن سبيل التقدم لم يكن وقفاً على جهدهم وكفايتهم فى عملهم ، بل كان يستند الى فرص المحاباة السياسية والشخصية .

ولم تستطع الأداة الحكومية تزويد الحكومات المتعاقبة بالخبرة المتواصلة فى الأعمال ، لأن شاغلى الوظائف الرئيسية يتغيرون بتغير الوزارات ، كما زاد عدد الموظفين الحكوميين أكثر مما هو لازم للعمل نتيجة لايجاد وظائف للمقربين من الوزراء والرؤساء »

ولم يكن الحال فى الولايات المتحدة بأحسن منه فى

بريطانيا ، فقد كان نظام المحسوبية السياسية هو الطابع المميز لجميع الشئون المتعلقة بالوظيفة .

وكان مؤدى نظام المحسوبية أن يسند أتر الحزب الذى فاز فى الانتخابات بغالبية الوظائف ، فيقصى عنها شاعليها من أنصار الحزب المنهزم ويحل محلهم أنصاره . واستمر الوضع على هذه الصورة القبيحة ، حتى سنة ١٨٠١ ، فزادت قبحا ، فقد قرر الرئيس « جفرسون » أن يعتبر الحكومة مغنما يتقاسمه الحزبان الحاكم والمعارض ، لكل منهما النصف .

والله وحده يعلم ، كيف كان يوزع الحزب الوظائف على أنصاره ، ومقابل أى أتاوات ، وبقصد تحقيق أى أغراض ، وترضيا لأى طراز من الشخصيات .

ولكن بغير خوض فى التفاصيل ، يمكن أن نقول ، ونحن مطمئنون ، ان الوظائف فى ظل نظام الغنائم ، كانت من نصيب أكثر الرجال جرأة ، وأشدهم حماسة فى مناصرة الحزب ، وأعلامهم صوتا ، وأبرعهم فى المناورة ، والابتزاز والتهديد .

وكانت ثلاثة الأثافى فى هذا الاتجاه قانون أصدره الرئيس « جاكسون » ، جعل شغل الوظائف مؤقتا ، وحدد التأقيت بأربع سنوات ، لتتلاءم مع مدة رئاسة الجمهورية ، ويتيسر للحزب الحاكم ، أن يطرد نصف الموظفين ، ويعين مكانهم أنصاره .

جملة القول أن أداة الحكم ، وجدت فى كل عهد ، من الظروف السياسية والاجتماعية، ما يعوقها عن أداء رسالتها

### أوهام يجب أن تبدد

٤٢ - ولما كان علاج الاداة ، كعلاج أى مرض يحتاج الى معرفة الحقائق المادية المتصلة بالاداة الحكومية من حيث الظروف الاجتماعية والسياسية التى شكلتها ، وخلقت سماتها وصفاتها وخصائصها ، ومن حيث الوقوف الكامل على عناصر تكوينها - أى القوانين واللوائح التى خلقتها ووزعت اختصاصاتها ، وعدد الموظفين ، والظروف المادية والادبية التى يعيشون فيها ، ونظرتهم الى المواطنين والى الرؤساء ، والى الوظيفة الموكولة اليهم .

كذلك يجب أن نستبعد كل الاوهام التى تحول بيننا وبين أن نعرف الحقائق المطلوبة . وقد أحاط بموضوع الاداة الحكومية فى مصر ، واختلالها بضعة أوهام سنحاول تبديدها .

### الوهم الأول لوائح العهد العثمانى ، وعهد الاحتلال :

٤٣ - يتردد على ألسنة بعض الذين يتصدون لعلاج الادارة الحكومية فى بلادنا ، أن من العلل التى تشكو منها هذه الادارة ، أنها لاتزال تحكم بلوائح وفرمانات وذكريات صادرة فى عهد الحكم العثمانى وحكم محمد على ، وعلى أحسن الفروض ، فى عهد الاحتلال البريطانى . وليس

ثمة شيء أبعد عن الحقيقة من هذا الوهم . فان جميع قوانيننا الأساسية كالقانون المدنى ، والاجراءات المدنية ، والاجراءات الجنائية ، ونظام القضاء ، والضرائب ، والشهر العقارى ، والمخازن والتوريدات ، والادارة المحلية ، أو الحكومة المحلية ، والنقابات المهنية ، والشركات والمؤسسات والهيئات ، وما يتفرع عنها من قوانين ثانوية أو لوائح أو قرارات وزارية ، كل هذه القوانين الأساسية والفرعية قد صدرت فى الحكم المصرى قبل الثورة بل صدر معظمها - معدلا أو على أسس جديدة - فى عهد الثورة .

فاذا اردنا أن نعلق عيوب الاداة الحكومية على (شماعة) فلتكن هذه ( الشماعة ) شيئا آخر غير القوانين . أو لنقل ان هذه القوانين هى مصدر العيب فى الاداة الحكومية . ولكن لا لأنها صدرت منذ العهد العثمانى ، أو عهد الاحتلال، بل لأنها قوانين معيبة فى ذاتها .

وسنرى حالا أن القانون وحده ليس قادرا على اصلاح العيوب لا فى الاداة الحكومية وحدها ، بل فى أى نظام سياسى أو اجتماعى ضعيف أو معيب ، أو دبت اليه أمراض الطفولة أو الشيخوخة ، والانظمة الاجتماعية والسياسية معرضة لأمراض الفترتين ، ولأمراض فترة المراهقة أيضا ، مثلها فى ذلك مثل الانسان الفرد ، سواء بسواء .

### الوهم الثانى \* الروتين هو أصل المصائب :

٤٤ - ومن الاوهام الشائعة والضارة كذلك ، الوهم القائم على أن ما تعانيه أداة الحكم فى بلادنا ، أو فى أى

بلد آخر ، هو أنها تستند الى ( روتين ) أو تقوم عليه .  
وهو كلام لامعنى له ، ولا يصح لباحث مدقق أن يتورط  
فيه . اذ أن ( الروتين ) هو النظام ، هو ( القاعدة العامة )  
التي تحكم نشاطا ما ، أو عملا من الاعمال ، و ( الروتين )  
فى ذاته هو أعلى مراحل التنظيم ، لا يصل اليه العمل  
القانونى أو النشاط الانسانى ، الا بعد مراحل طويلة من  
التجربة ، وبعد جهود مضيئة من السعى الدائب المحفوف  
من الجانبين بالاخطاء والمخاطر .

والانظمة الطبيعية يحكمها ( روتين ) ثابت مستقر  
فالشمس تشرق كل يوم من المشرق فى الصباح ، وتقرب  
كل يوم فى المغرب فى المساء ، وفصول السنة تتعاقب ،  
فالشتاء يأتى فى أعقاب الخريف ، والصيف فى أعقاب  
الربيع ، وجسم الانسان يحكمه ( روتين ) يتمثل فى  
عمليات الهضم والتنفس والتناسل . واذ يختل ( الروتين )  
يكون اختلاله ، أزمة للناس ، تتمثل أحيانا فى عواصف  
غير متوقعة ، أو فيضانات غير مسبوقة ، كما تتمثل  
للانسان فى أزمات الهضم والارق والحمى . . الخ .

( فالروتين ) غاية مطلوبة فى ذاتها ، وهى تعين العاملين  
وسائر المتعاملين فى الجهاز الحكومى ، أو الجهاز فى أية  
جهة من جهات الادارة ، سواء أكانت حكومية أو حرة ، على  
معرفة القواعد والضوابط والمواعيد والنماذج والتكاليف  
والمطلوبات المالية والمادية المطلوبة منها .  
وسمة ( الروتين ) الاساسية الثبات ، والتبسيط .



فاذا كان هناك خلل فى القواعد الاساسية الضابطة للأداة الحكومية ، فليس مرد هذا الخلل ، أن هذه القواعد كونت ( روتينا ) ثابتا ومستقرا ، بل لأن هذه القواعد فى ذاتها معيبة فحملتنا لا يجب أن تكون على ( الروتين ) لأن انعدام ( الروتين ) لا يؤدى الا الى الفوضى ، والى مضاعفة المتاعب والى مزيد من التلكؤ فى الأداء ، وانفساح فرص التلاعب والعش والرشوة والتمييز بين المتساوين والانداد .

فليكن شعارنا أذن ( روتينا ) سليما وبسيطا وواضحا بدلا من حملة شعارها الهجوم على الروتين .

ان كثيرين ممن يعودون من بعض بلاد أوروبا أو أمريكا يلهجون بالثناء على سهولة التعامل مع موظفى الحكومة أو الشركات الخاصة ، وحسن استجابتهم ، لما يطلب منهم ، وفهمهم لواجبهم ، ورغبتهم فى المساعدة والمشاركة . ومعنى ذلك أن هذه الدول وصلت الى ( روتين ) يعين على أداء الخدمات ، ويحقق الغرض من الاداة الحكومية، فلنعمل ليقوم فى بلادنا ( روتين مثله ) .

### **الوهم الثالث : ان القانون كفيل باصلاح أداة الحكم :**

٤٥ - يسيطر على اعتقاد بعض الذين يهمهم اصلاح أداة الحكم فى بلادنا ، أن نقطة الابتداء هى اصلاح القانون الحالى ويحسبون أن هذا الاصلاح ان لم يكن كل الحل فهو أكثر من نصفه . وهو للأسف اعتقاد مضلل وضار معا . ولقد جربناه فى اصلاح النظام القضائى فبسطنا من اجراءات التقاضى ، والزمننا القاضى بمواعيد ليفصل فى الدعوى ،

وأقمنا العقوبات فى وجه أسباب التأجيل المنتحلة ولكن لم يحقق هذا كله ما نصبوا اليه من أن تكون دار العدالة على النحو الذى يجب لها نظافة ووقارا ، وأن يكون التعامل مع المحاكم ، عملا سهلا ميسرا ، لاتجربة مؤلمة •

**اصلاح الاداة الحكومية دفعة واحدة •**

٤٦ - يشبتد احيانا شعورنا بعيوب الاداة الحكومية فى بلادنا ، ويشبتد شوقنا الى قلبها رأسا على عقب ، وتحليل أجزائها ، وتفكيكها ثم اعادة بنائها فى أيام أو أسابيع أو شهور • ونقبل فى التعبير عن هذا الشعور أو الأمل ، تعبيرات تدل على عمقه ، فتقول مثلا : « هو الاداة الحكومية » •

وكثيرا ما كان يرتسم على شفتى ابتسامة اشفاق من عبارة ( هز الاداة الحكومية ) لان هذه الاداة لو هزت ، لانهارت •

على أن مصدر هذا الشعور ، هو شعور آخر ، أعنى الشعور بما تفرضه علينا الخطط الطموحة التى أخذنا أنفسنا بها ، لنقيم بناء اقتصاديا قويا ، تزيد بفضلله وفى ظله أرزاق المواطنين ، وتزداد أمامهم فرص التقدم والرخاء •

لم نكن بدعا بين الأمم ، فقد حاولت كثير منها أن تنشئ لجنة أو لجانا لاصلاح الاداة الحاكمة ، وكان الأمل أن هذه اللجان ستنجح فى وضح يدها على مواطن العلة ، ثم تصف الدواء فتتجرعه الاداة الحكومية ، فى شهر أو سنة ، فينصلح حالها ، وتدب فيها العافية ، ولكن ثبت بعد هذا الأمل عن الواقع •

ففى بريطانيا شكلت لجنة فى سنة ١٩١٨ من كبار العلماء  
ورجال القانون والادارة سميت لجنة الاداة الحكومية .  
كما شكلت لجنة فى سنة ١٩١٨ نفسها عرفت باسم  
لجنة ( جلادستون ) رئيس وزراء بريطانيا ، ولجنة  
( هوايتلى ) سنة ١٩١٩ ولجنة ( توفلين ) سنة ١٩٢٥ .  
ولكن تجربة الولايات المتحدة هى التجربة الجديرة بالنظر  
والاعتبار ، ففي سنة ١٩١٠ شكل الرئيس ( تافت ) لجنة  
سميت « لجنة الاقتصاد والكفاءة »

فلما وجدت اللجنة انها لن تستطيع أن تحقق الغاية من  
تشكيلها فى فترة يمكن التنبؤ بها مقدما ، تحولت الى جهاز  
دائم ، وقال الرئيس « تافت » فى تقرير هذا التحويل ما  
يجب أن نتأمله طويلا :

« ان الأعمال التى تتولاها الحكومة يتسع نطاقها يوما  
بعد يوم ، والى اليوم لم تقم دولة من الدول بتحقيق كامل  
للوصول الى الوسائل المؤدية الى ضمان انجازها مع الحد  
الأعلى من السرعة ، والاقتصاد والاجادة . وانى لمقتنع بأننا  
لن نصل الا الى نتائج جزئية اذا قمنا فى فترات متقطعة  
متباعدة بعمل تحقيق عن مساوى هياثات ادارة معينة ،  
وهذه النتائج مع كونها جزئية فانها لابد أن تكون مؤقتة  
لعدم امتداد البحث الى ما يرتبط بها من أعمال الهيئات  
الأخرى . وان معضلة الحصول على أداة حكومية صالحة ليست  
من الوسائل التى تعالج دفعة واحدة ، بل هى مستمرة  
الوجود أو دائمة التجدد » .

## الوهم الخامس : ان المؤسسة العامة أفضل في ذاتها من المصلحة الحكومية :

٤٧ - صدر أول قانون منشئ ومنظم للمؤسسات العامة في سنة ١٩٥٧ ، وهو القانون رقم ٣٢ الصادر في ٣١ من يناير سنة ١٩٥٧ ، والذي نشر في ٤ من فبراير من نفس السنة ، وبصدور هذا القانون ، دخل في مجال الادارة الحكومية ، عنصر جديد ، واذا كان القانون المنشئ لنظام المؤسسات ، قد خلا من تعريف ما هي المؤسسة العامة ، واكتفى في المادة الثانية منه بالنص على أن القرار المنشئ للمؤسسة يحدد ما يمنح لها من اختصاصات السلطة العامة اللازمة لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله .

ولكن هذه المادة نفسها ، والمادة ١٤ التي تحتّم أن تبدأ السنة المالية للمؤسسة مع السنة المالية للدولة ، وتنتهى بانتهائها والمادة ٢٠ التي تنص على أن أموال المؤسسة العامة تعتبر أموالا عامة وتجرى عليها القواعد والاحكام المتعلقة بالاموال العامة ، والمادة الخامسة التي أقامت لكل مؤسسة عامة جهة ادارية ( حكومية ) تتبعها ، وتمارس في حقها سلطة الرقابة من الناحيتين الادارية والمالية . كل هذه النصوص ، كشفت بوضوح عن أن المؤسسة العامة ، هي قطعة من الجهاز الحكومي ، انتزعت منه ، ولكن السلطة العامة بقيت تلاحقها بالرقابة والتوجيه . فماذا كان اذن الغرض من انشاء هذه المؤسسات العامة ،

ثم الهيئات العامة التى خلقها فيما بعد القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ الذى صدر فى ٢٩ من ابريل سنة ١٩٦٣ .

كان الغرض من انشاء هذه الوحدات الادارية الجديدة ، استحداث طراز من الوحدات الحكومية ، متحررة من القيود المفروضة على الوحدات الادارية التقليدية المعروفة عندنا تحت اسم وزارة ومصالحة حكومية . ولا شك ان هذا الهدف جدير بأن نسعى اليه ، كلما كانت الوظيفة التى تؤديها المؤسسة ، مغايرة للوظيفة التى تؤديها المصلحة الحكومية ، وكلما كان ممكنا أن تظهر المؤسسة بمجال أوسع من المجال المخصص للمصلحة الحكومية . فان كانت المؤسسة العامة ليست الا نسخة جديدة من المصلحة الحكومية ، وكان حظ الاثنى واحدا من الحرية ، وكانت الرقابة عليهما واحدة ، فان تغيير اسم المصلحة باسم المؤسسة العامة ، هو جهد لا نفع منه ، وهو أحيانا ضار لان انتزاع الاختصاص القديم المتوارث من جهاز قديم تقليدى ، واقامته وحده ، يتصدع له الجهاز القديم ، ويبقى معه الجهاز الجديد فترة طويلة حائرا يريد أن يستكمل أدواته ووحداته الادارية ، وهذا الاستكمال عادة جهد مضمن ، ويستنفد من الوقت والمال شيئا غير قليل .

وقد أثبتت التجربة ( ونحن لا شك فى دود تجارب ) ان المصلحة الواحدة تلد مؤسسات كثيرة ، ولا بد

لكل مؤسسة من مقر ومجلس ادارة ورئيس مجلس  
وأعضاء ، ولا تنال ميزانية الدولة من هذا التفتيت  
الا الاعباء ، ثم يتضح آخر الأمر أن المؤسسة لا تعدو أن  
تكون مصلحة حكومية ، بكل قيودها وأوضاعها ، وكل  
التزاماتها وارتباطاتها ، مع عيب خاص بها ، هي أنها  
مولود جديد يتحسس طريقه الى الحياة ويتعثر ، وينشئ  
لنفسه تقاليده الادارية •

وانه لتتولاني الدهشة كلما عرفت أن مصلحة  
وليدة استطاعت أن تلد عددا جما من المؤسسات والهيئات  
فكانت عندي أشبه شيء بفتاة لم تصل الى سن البلوغ ،  
ولدت رجالا ذوى شوارب ولحى •

### شرط لنجاح اصلاح الاداة الحكومية

٤٨ - قد يكون من لغو الكلام ، أن أقول انه لكى  
تنجح المحاولة المبذولة لاصلاح الاداة الحكومية ، يجب أن  
نكون راغبين فى هذا الاصلاح •

وقد يبدو غريبا قولى انه على كثرة ماقلناه وكتبنا  
وألفنا من كتب فى اصلاح الاداة الحكومية • لم يبلغ بعد  
هذا الكلام من نفوسنا مبلغ الايمان • قد يكون الاكثار من  
القول فى هذا المعنى دليل على ان ايماننا به يتكون ، ولكنه  
ليس دليلا على ان هذا الايمان قد تكون فعلا •

وليست كثرة الكلام بدليل دائما على قوة الايمان ،

وقد ضرب الرئيس مثلاً نموذجياً ، فالذين كانوا يصنفون ويقفزون طرباً عندما يسمعون قصيدة شوقي التي وصف فيها الرسول عليه السلام بقوله « الاشتراكيون أنت امامهم » هم نفس الاشخاص الذين حينما طبقت عليهم الاشتراكية قالوا انها كفر يأباه الله والرسول .

فالذين يتحدثون عن الاصلاح الحكومى ، هم نفس الاشخاص الذى ينعمون فى ظل القواعد السارية بسلطات لا حصر لها ، ونقطة الابتداء فى الاصلاح الحكومى ، هى توزيع الاختصاصات بين الرؤساء والمرءوسين ، وان بقيت للرؤساء دائما سلطات التوجيه والرقابة ، والمكافأة والمجازاة ، والحق فى التخطيط ووضع السياسة العامة .

ولقد قضينا دهرا نتحدث - قبل الثورة - عن اللامركزية ، وقضينا العشر السنوات الاولى على الاقل من عهد الثورة نتحدث عن هذه (اللامركزية) ذاتها ، دون أن نتقدم بالقدر المأمول نحوها ، كأن هذه ( اللامركزية ) غول نخشى أن ندنو منه فيلتهمنا .

## القسم الثانى الاسعاف

### الوصايا العشر لاصلاح أداة الحكم

٤٩ - بعد أن نبدد الاوهام التى كانت تتكاثف حول موضوع أداة الحكم ، وبعد أن تصدق ارادتنا على اصلاح هذه الاداة ، نقول ان لهذا الاصلاح - على سبيل الاسعاف ، والعلاج - سبيلا توضحه وصايا عشر ، نذكرها فى اجمال فيما يلى :

### الوصية الاولى « اخرجوا للناس »

٥٠ - تقوم فلسفة الوصايا العشر لاصلاح أداة الحكم على هذا المبدأ المجرد الشامل : ليس هناك قانون جيد ، ولا نظام جيد ، ولا أداة جيدة ، انما هناك انسان جيد ، وانسان ردىء سيىء . والانسان الجيد ، هو الذى يجعل القانون جيدا ، ان كان القانون جيدا فى ذاته ، ويصلح من سوءاته ان كان سيئا ، ويخفف من مضاره ان كان اصلاحه مستحيلا ، ويمتنع عن تنفيذه فى شجاعة وبطولة ان امتنع عليه ذلك .



ولذلك فان مهمة الاداة الحكومية الصالحة ، أن تتيح الفرصة للانسان الصالح أن يرقى فى سلم الوظائف ان كان موظفا ، وأن يستوفى حقه ان كان مواطنا .

وما دام ان الانسان هو العنصر الاساسى فى الاداة الحكومية ، لا تصلح الا به ، ولا تفسد الا عن طريقه ، فلا بد أن يكون الاتصال بين الاداة الحاكمة والناس أوثق ما يكون ، اذ كلما زادت صلتها قوة ، حسنت ، وكلما تراخت الصلة فسدت . فلم يفسد حاكم قط أو يتردى فى وهدة الظلم أو البطش ، أو الخطأ والزلل ، أو السرقة والاختلاس ، وهو يعلم ان الناس يرونه ، ولم يورد التاريخ مثلا واحدا يكذب هذه القاعدة .

لذلك فاننا اذا أردنا أن نصلح أداة الحكم - على وجه الاستعجال - فلا بد أن نطلب من السادة الوزراء أولا أن يخرجوا من مكاتبهم وألا يعتصموا بها ويديروا وزاراتهم منها . ليس يكفى انهم يحددون موعدا لكل من يطلب موعدا ، ولا يكفى أن يقرأوا التقارير ويطلعوا على ماتكتبه الصحف ضد أعمال وقرارات قاموا بها واتخذوها ، وليس يكفى أن يجتمع الوزير بوحدات الاتحاد الاشتراكي ، واللجان النقابية ، والجماعات القيادية ، بل لا بد له من أن يطوف بمكاتب الوزارة فى ديوانها العام مرة كل شهر بغير موعد فيأتى الوزير من بيته الى قسم من أقسام الوزارة يحيى الموظفين ويجلس معهم ، ويسأل عن الاعمال المتأخرة ويراهما بنفسه ، ويعرف على الطبيعة من من الموظفين فى

مكتبه ومن منهم قد تغيب شرعا أو بغير عذر مشروع . ثم ليرى فى أى ظروف يعمل الموظفون ، وبأى أقلام ، وعلى أى ورق يكتبون . مثل هذه الزيارة يجب أن تقع فى مصالح الوزارة المختلفة ومكاتبها خارج الديوان ، ثم تجب أن تقع أيضا لفروع الوزارة فى المحافظات والمراكز .

والذى نريده زيارات لا تكتب عنها الصحف ، بل لا تسمع عنها الصحف ولا يصحب فيها الوزير أحد الا سكرتيه الخاص على الأكثر ، زيارة جد لا زيارة دعائية، زيارة ليس الهدف منها وضع اليد على المخطئين متلبسين بالاطفاء ، ولا اشاعة الرعب فى النفوس ، ولا اظهار الوزير فى ثوب الحازم الباطش ، بل نريد زيارات تفهم ودراسة ، يعرف بها الوزير ظروف مرءوسيه ، وما يشكون منه من ظروف العمل وما يشكو منه المواطنون فى بلادهم ، بلا اعداد ولا تهيو كاذب . فيفصحون عن مقترحاتهم واعتراضاتهم الى الوزير وقد لا يعرفون أنهم يتحدثون معه ويشكون منه اليه .

فمثل هذه الزيارات فوق أنها ستكشف للوزير عن جوانب لا تصورها له التقارير ولا المقالات ، فانها ستلهمه بأغنى الافكار ، وأكثرها حياة ، وأوفرها صدقا ، وهى فى آخر الامر ، ستخفف من حرج صدور المواطنين بأمور لا سبيل الى علاجها أو اصلاحها على وجه سريع .

والمرجو أن يكون الوزراء قدوة الوكلاء ومديرى

المصالح ، فتتوالى زيارات هؤلاء أيضا من غير اعلان سابق عنها ، فيجد الموظفون والمواطنون معا ، عددا من المسئولين قريبا منهم ، يسألونهم ، ويتحرون أحوالهم ويفتشون عن العيوب والاختفاء في الوقت نفسه .

وانى كفيل باصلاح أكثر عيوب الاداة الحكومية ، من تلكؤ الاوراق ، واستغلال النفوذ ، وطمع فى الرشوة ، وتضليل للرؤساء ، وقهر للمواطنين فيما لو اضطردت هذه الزيارات . وأصبحت ( روتينا ) مستقرا ، ولم تقع فى حماسة كحماسة الحمى التى تشتعل ثم تنطفئ ، فلا نسمع عنها .

### الوصية الثانية

« اللجان داء وليست دواء »

٥١ - ما أكثر ما يسأل المواطنون عن الوزير والوكيل والمدير ، فلا يسمعون الا هذا الرد الثقيلدى المسئم « سيادته فى لجنة » . وما دام رئيس العمل فى لجنة ، فالاتصال به متعذر بل ممنوع . واذا كانت اللجنة منعقدة فى ساعات العمل الصباحية ، برياسة الوزير فستضم فى الاغلب الاعم الوكلاء ، ولا نتيجة لهذا كله الا أن يتوقف العمل فى الوزارة ، وفى مكاتب الوكلاء ، فلا توقع ورقة ، ولا يعرض ملف ، ولا يصدر قرار ، ولا تتم مقابلة ، ويبدو أن الرؤساء مشغولون ومنهمكون فى الدرس والبحث عن حل للمشكلات .

ولكن القاعدة الذهبية « ليكن الرؤساء فى مكاتبهم فى مواعيد العمل الرسمية قبل مرءوسيههم » هى أولى بالاتباع . فاذا كانت الساعة الثامنة هى الموعد الرسمي لبدء العمل اليومي ، فأولى الناس باحترام هذا الموعد هو الوزير ، واذا حضر الوزير فى هذا الموعد ، وجد ان الوكلاء سبقوه الى مكاتبهم ، وسيجد هؤلاء ، أن المديرين قد سبقوهم الى مكاتبهم وسيبدأ يوم العمل منذ الدقيقة الاولى فيه ، وستدب فى الديوان وفى الفروع والمصالح حياة ونشاط كفيلا بأن يسبغا على عمل الوزارات والمصالح بركة .

ولست أعرف ان هناك لجنة أو مجلسا حل مشكلة، أو أتمكن دراسة مسألة ، فأكثر أعضاء اللجان والمجالس ، يحضرون الجلسات دون أن يقرءوا المذكرات التى وزعت عليهم ، وفى اللجان ميل الى ( الدردشة ) والخروج عن الموضوع والتسابق فى رواية الفكاهات ، والنوادر والغرائب ، وتناول المرطبات ، وشرب الشاي والقهوة ، عنصر رئيسى لا تنعقد لجنة الا به .

فاذا كان لا بد من عقد لجنة فليكن موعد انعقادها بعد ساعات العمل ، ولنخصص للرؤساء أيا كانت درجتهم دفاتر لاثبات الحضور ، وحسبنا أن يحضر الرؤساء مع مرءوسيههم ، وأن ينصرفوا آخر النهار معهم ، ولسنا فى حاجة الى هذه المظاهرات الفارغة ، مظاهرات انصراف الرؤساء من مكاتبهم بعد الثالثة والرابعة ، استدرارا

لعطف الناس عليهم ، بدعوى انهم مرهقون بالعمل ، وهم  
فى واقع الامر ، كسالى مرفهون لا يصلون الى مكاتبهم  
الا حين يحلو لهم .

### الوصية الثالثة

« استعملوا التليفون ولا تلجأوا الى البريد »

٥٢ - لا تدخل مكتب أحد من الرؤساء الا وتجد على  
منضدة خاصة كومة من التليفونات ، والمفروض ان هذه  
الاجهزة لم توضع للزينة ، وانما وضعت لانجاز الاعمال،  
والاتصال بفروع العمل داخل المدينة وخارجها . ولكن  
الثابت ان هذه التليفونات هى وسيلة معطلة ، لان الوسيلة  
الوحيدة المعترف بها للاتصال فى ذلك ان القرار لا يكتسب  
شرعيته الا بامضاء يوقع عليه الرئيس ، وللخطابات  
خطوط ملتوية ، تتعرج فيها وتتشنى حتى تخرج من  
مصدرها ، والى أن تصل الى أهدافها ، على ما سنرى  
فى الفقرة التالية .

ولكن لا بد من خلق عقلية جديدة تبيح للرئيس أن  
يتصل مباشرة بمرءوسيه - والعكس - ليفهم الموضوع ،  
وليصدر أمره تليفونيا ، على أن يأتى الخطاب بعد ذلك  
مؤكدًا للأمر الشفوى ، ويكتفى فى الفترة ما بين التفاهم  
التليفونى ، ووصول الكتاب المؤكد له ، بتسجيل موجز  
لأمر الرئيس فى دفتر اشارات تليفونية عند طرفى  
المحادثة .

ولا بد ان يتقرر ان من حق المرعوسين ان يتصلوا  
تليفونيا برؤسائهم ، وأن تلغى هذه القاعدة البالية التي  
تقضى بأن الرئيس هو وحده الذى يملك أن يوجه  
الخطاب ، وان المرعوس لا يملك الا الرد . لا بد أن  
يوضع دستور جديد للإدارة يبيح للمرعوسين أن  
يتصلوا مباشرة بالرئيس المباشر وبالرئيس الأعلى  
تليفونيا ، ليعرضوا الموضوع وليتلقوا الامر ، ليسرعوا  
بالتنفيذ ، دون انتظار للكتاب الرسمى المؤكد للأمر .

ولقد شكت مصلحة البريد من كثرة المراسلات  
المسجلة المتبادلة بين مصالح الحكومة فى المدن الكبرى  
كالقاهرة والاسكندرية ، ورجت فى الحاح أن يتم تبادل  
هذه المراسلات عن طريق السعاة الذين يملأون ردهات  
وممرات الوزارات والمصالح على ان يصحبوا معهم دفاتر  
المراسلات . وعلى الرغم من ان هذه الطريقة أكثر نجاعة  
وأقصر وقتا ، فان الوزارات والمصالح لم تستطع أن  
تنتزع من قلبها غرامها الشديد بالمراسلة البريدية  
المسجلة التى قد تتأخر عادة أياما طويلة .

### الوصية الرابعة

« من المرسل الى المرسل اليه مباشرة »

٥٣ - لا تسلك المراسلات الحكومية خطوطا مستقيمة ،  
فهذه المراسلات اما أن تسير فى خطوط منحنية ، أو خطوط  
متعرجة أو حلزونية ، أو متقطعة .

فالكاتب الحكومى لا يخرج من مكتب الوزير مثلا الى مكتب مدير المصلحة أو مكتب الوزير الاخر ، بل لابد أن يمر فى القيودات ، ليسجل فى دفتر الصادر ، ثم اذا وصل الى الوزارة أو المصلحة ، استقبلته ادارة القيودات ، ليسجل فى دفتر الوارد ، ثم تتناوله ايد كثيرة قبل أن يعرض على الوزير أو الرئيس المختص .

ولذلك لا يكون غريبا أن يصدر الخطاب من المرسل . ثم تنقضى أيام ولا يصل الى المرسل اليه ، فيدور البحث فى الجهة المرسل اليها ، فلا تعثر عليه ، ثم يدور البحث فى الجهة المرسل منها ، فاذا هو باق لم يتحرك بعد ، لانه لم يقيد فى دفتر الصادر . وبين الصادر والوارد ، قد تختفى المراسلة ، فى حين يكون صاحب الحاجة فيها ، قد قطع أميالا بين الجهتين ذهابا وايابا وصعودا وهبوطا ، مع تحمل الاهانة ومذلة السؤال عن رقم الصادر ورقم الوارد ، وتاريخ الارسال وساعته .

ولذلك يجب أن يوضع حد لهذا التعرج والتثنى . وأن يصدر الخطاب من الجهة المرسلة مباشرة الى الجهة المرسل اليها ، ويكون فى كل مكتب دفتر صادر خاص به ، يصب فى آخر النهار فى دفتر عام للصادر تقيد فيه مراسلات الديوان أو المصلحة ، برقمها الخاص فى الدفتر الخاص ، ثم برقمها المتسلسل فى الدفتر العام .

## الوصية الخامسة

### (( امضاء واحدة على الورقة الواحدة ))

٥٤ - يجب أن ينتهى عهد الامضاءات على الورقة الحكومية الواحدة ، والتي كان القصد منها قديما التأكد من سلامة الورقة ، واقامة الحوائل فى وجه الاختلاس والتزوير وتبديد أموال الدولة . ولكن التاريخ الطويل للادارة المصرية أثبت انه ليس ثمة منافذ أوسع للمزورين والمبذدين والمختلسين من كثرة الامضاءات التى تزدهم على الورقة الواحدة ، والتى تلتطخ وجهها بأقلام عديد من الموظفين لا يعرفون عن مضمون هذه الورقة شيئا ، وانما يوقعونها لان اللوائح تطلب ذلك ، فاذا ضبط الاختلاس ضاعت المسئولية بين أصحاب هذه الامضاءات العديدة ، كبيرهم يرد المسئولية بأن دوره التوقيع ، وصغيرهم يردها بأنه عبد المأمور . فليبدأ عهد الورقة التى تحمل امضاء واحدا أو امضاءين على الأكثر ، لتتحدد المسئولية ، ثم ليصبح من السهل الميسور اعداد واصدار الاوراق التى يحتاج اليها المواطنون فى انجاز وتصريف أعمالهم .

ولنجرب ، ولو لفترة ، نظام الامضاء الواحدة لنعرف هل ستزيد الاختلاسات أم ستقل ، وهل ستشيع الفوضى فى جهازنا الادارى أم سيشملها نظام ، وستدب فيها حياة ؟



## الوصية السادسة

« احصاء سريع نشيط موجز كل اسبوع وكل شهر »

٥٥ - لندخل نظام الاحصاء الاسبوعي والشهرى ، هو نظام يفرض على كل موظف بأن يعد فى آخر الاسبوع بيانا موجزا بالاوراق التى تسلمها والتى لم يستطع أن أن يصرفها ، ويرفع هذا البيان الى الرئيس المباشر .

وفى آخر الشهر يرفع الى الرئيس الاعلى - رئيس الادارة أو مدير المصلحة - بيان بجمع الملفات والمراسلات المعطلة .

وليست الغاية من اعداد هذه البيانات ابراز تقصير الموظفين المقصرين ، بقدر ما هى تبين مواطن النقص فى الوحدات الادارية المختلفة ، واستحثاث الرؤساء للتدخل لدفع العجلة ، ومد يد المساعدة ، واقتراح الحلول ، والاستعانة بالرؤساء الاكبر منصبا ، والاكثر نفوذا .

ومن واقع البيانات الشهرية وتحليلها ، ومقارنتها بعضها ببعض فى المصالح التابعة للوزارة الواحدة ، ثم فى المصالح التابعة للوزارات المختلفة ، يمكن وضع اليد على مواطن الضعف المشتركة فى جهاز الادارة ، وتبين أسباب العلة ، وقد يعين هذا على اقتراح الحل الامثل .

## الوصية السابعة

٥٦ - «أنشئوا مجلس (الوزارة) ومجلس (المصلحة)»

إذا قررنا نظام الاحصاء الاسبوعى ثم الشهرى للاعمال والملفات والقرارات المتأخرة ، فلا بد أن يكون هناك جهاز يتلقى هذه الاحصاءات ويدرسها ، ويصدر فى شأنها رأيا أو قرارا .

وليس اليق بالقيام بهذه المهمة من مجلس يعقد برياسة الوزير مرة فى الشهر ويضم وكلاء الوزارة ومديرى المصالح ووكلائهم ، وتعرض عليه هذه الاحصائيات مقرونة بتعليق الادارة المختصة أما تبريرا لتعطيل الاعمال المعطلة أو كشفا عن خلل أدى الى التعطيل ، اذا كانت معالجة هذا الخلل أو التصدى له مما يخرج عن قدرة المصلحة، وجب أن يبحث مجلس الوزارة عن علاجه ، فان عجز بدوره ، وجب رفع الامر الى الجهات الاعلى ، ولكى يكون عمل مجلس الوزارة مستمرا ، يجب أن يعقد قبله فى المصلحة مجلس يضم مديرها ووكيلها ورؤساء الفروع فيها ، ليجتثوا فى مشكلات المصلحة على ضوء التقارير الشهرية وتحليلها والتعليقات المصاحبة لها .

ولسنا نحب أن نخوض فى تفاصيل عمل هذه المجالس ، ولكن لابد أن ننبه الى أنها لن تثمر ثمرتها المرجوة الا اذا اضطردت واستقرت ، ولم تؤخذ كالعادة

فى أول أمرها ، بالحماسة والاهتمام ، ثم تقل العناية بها ، ثم تنقطع .

ولا بد لهذه المجالس من مضابط لاثبات توصياتها ، ولا بد لها من جدول أعمال واضح وبسيط . وليست العبرة فى هذه المجالس بطول الجلسات ، وكثرة ما يقال فيها من كلام ، أو حسب أعضائها ساعة عمل جادة ، خير من جلسات طويلة فارغة ، تسئم الأعضاء ، وتشعرهم بأن حضور هذه الاجتماعات ضريبة ثقيلة مفروضة عليهم .

ولا بد لهذه المجالس من أن تتطور ، فتتغير أساليب العمل فيها وتتسع خطتها حسب الحاجة .

ولا شك أن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، قادر على أن يجعل من هذه المجالس وسائل ناجعة لمذ الجهاز الإدارى بروافد حيوية وتطويره .

وقد يكون من الطبيعى ، بعد انشاء مجالس المصالح ومجالس الوزارات على ما سيأتى به القول أن يعقد مؤتمر لمشكلات الإدارة ، يعقد سنويا برياسة رئيس الوزراء (١) يضم الوزراء والوكلاء ومديرى المصالح ورؤساء مجالس إدارات المؤسسات والهيئات والوحدات التابعة لها ، تعرض فيه المشكلات التى واجهت الإدارة فى العام

---

(١) أعد هذا البحث سنة ١٩٦٥ .

المنصرم . والحلول التى انتهجتها كل وزارة ، والتعديلات المقترحة فى القوانين السارية ، كما تلقى فيه بعض البحوث عن الدراسات الادارية المقارنة ، على أن يخصص فى جدول أعمال هذا المؤتمر ، جانب لمشاهدات ومقترحات العائدين من الخارج من مهمات أو دراسات أو بعثات لينتفع أعضاء المؤتمر بتجارب ومشاهدات المواطنين الذين أتيحت لهم فرص الاتصال والاحتكاك بالاجهزة الادارية فى الخارج .

### الوصية الثامنة

« مصارف للسلطة تتدفق منها الى أسفل »

٥٧ - لابد أن نراعى فى كل قانون جديد لتنظيم الادارة ، أن ننص صراحة وبوضوح على سلطات المديرين والرؤساء ، لا سيما سلطات الجزاء والمكافأة ، لكن على أن ينص فى الوقت نفسه على طريق لتوزيع هذه السلطات على معاونى ووكلاء ومساعدى المديرين والرؤساء .

ويمكن أن تقسم سلطات هؤلاء الرؤساء والمديرين الى ثلاثة اقسام :

- ١ - سلطات للرئيس الاعلى ، وتبقى له اذ يجب أن يباشرها بنفسه الا فى حالة الغياب .
- ٢ - سلطات للرئيس الاعلى ، ويجوز له أن ينزل عنها كلها أو بعضها لمعاونيه ووكلائه .

٣ - سلطات للرئيس الاعلى ، ويجب عليه أن يفوض فيها غيره من معاونيه ووكلائه ، تحت اشرافه وتوجيهه .

### الوصية التاسعة

#### « احيوا قانون الكسب غير المشروع »

٥٨ - ان قانون الكسب غير المشروع هو ضمانات من ضمانات نظام الجهاز الادارى ، وهو حماية للموظفين تقيهم الانحراف والشر . واذا كان المثل الهامى يقول ان ( المال السايب يعلم السرقة ) فليس ثمة مال يبدو انه لا صاحب له مثل المال العام ، ولقد كان قانون الكسب غير المشروع املا من الامال القوية ، ولكنه ولد ميتا ، ولا سبيل فى احيائه الا بوضع نصوص تحتم عرض اقرارات الكسب غير المشروع سنويا على جهة من جهات التحقيق العام او الادارية .

فالوزراء ورؤساء مجالس ادرات المؤسسات الدين فى درجتهم يجب أن تعرض اقراراتهم سنويا ( خلال شهر ديسمبر من كل سنة مثلا ) على النائب العام والمحامين العموميين ، ولا بد من فتح محضر اذا كان فى الاقرار أى عنصر جديد زاد من ذمة الوزير أو رئيس المؤسسة ولو كانت الزيادة مشروعة أو تافهة .

## الوصية العاشرة

### (( الصيانة أهم من الإنشاء ))

٥٩ - يقول المثل ان الوقاية خير من العلاج ، أو أن قيراطا من الوقاية يغنى عن قنطار من العلاج ، ونقول « ان الصيانة أهم من الإنشاء » .

فالإدارة الحكومية وان كانت في المقام الأول هي جهاز بشرى ، وليست قوانين ولا ضوابط وقواعد ، إلا أن الجهاز البشرى لا يعمل بنفسه ، بل له وسائط تكاد تكون جزءا منه تكمله ، فان توافرت له ، زادت من كفايته ، ومن انتاجه ، ورفعت مستوى قدراته ، فالمكان الذى يعمل فيه الموظف ، والمقعد الذى يجلس عليه ، والقلم الذى يكتب به ، والملف الذى يطوى فيه أوراقه، أشياء رئيسية تبعث في الموظف الميل الى العمل أو تصرفه عنه ، وتقلل من أخطائه أو تزيد منها . فالمكان السيئ ، الذى لا تتوافر فيه راحة الموظف ، يعطل الاداة الحكومية، ويفسدها ، ويؤذى مصالح الناس .

ولكن الحكومة تبني أحيانا مباني صالحة للعمل وجيدة الموقع ، وحسنة التصميم ، ثم تترك للاهمال يعبث بها ، ويحيلها مع الزمن القصير ، الى خرائب . وتضع فى هذه المباني الجيدة أثاثا جيدا ثم تنسى أن هذا الاثاث فى حاجة الى صيانة وتجديد ، فيبلى ، ويتداعى ، ويصبح من سقط المتاع .

الحكومة لا تعرف الصيانة ولا تعترف بأهميتها ، ولا  
ترصد فى الميزانية مبالغ واعتمادات كافية للابقاء على  
مبانيها وأدواتها من سيارات وآلات كاتبة وآلات حاسبة  
ومصابيح وأثاثات • ولا أظننى فى حاجة لان أصف لك  
ما نراه فى الدور الحكومية من كراسى مربوطة بالسلك  
والدوبار ، ودواليب المفروض أنها مقفلة على ملفات وأوراق  
هامية ، وهى مفتوحة لان لمسة من طفل تنتزع أقفالها ،  
والمناضد بلباد كان فى يوم من أيام أخضر ، فأصبح يحمل  
ألف لون ، ويضم مائة خرق وثقب •

فلا بد اذن من أن تولد عقلية الصيانة، وأن يرصد مبلغ  
ظاهر كبير فى الميزانية مستقل باسم اعتماد الصيانة ، ثم  
يوزع بعد ذلك على الوزارات والمصالح • والادارات ، لتبقى  
الابنية سليمة ، والاجهزة صالحة للعمل ، والادوات جديرة  
بالاسم الذى يطلق عليها •

### هذه الوصايا هى بعض من كل

- ٦٠ - ليس الاسعاف المرجو للاداة الحكومية معلقا على  
هذه الوصايا العشر وحدها ، وانما هى خلاصة العلاج  
العاجل ، ويمكن تعزيزها بوصايا فرعية اليك بعضها :
- الغوا القوانين ولا تعدلوا •
  - المحفوظات كالمعدة بيت الداء •
  - نحن فى القرن العشرين فلتكن أدواتنا أدوات القرن  
العشرين •

- خففوا من العقوبات ، عقوبات الرشوة والانحراف وزيدوا من كفاية جهاز الضبط والتحقيق .

فتعديل القانون المرة بعد المرة يجعل الاحاطة بهذه التعديلات أمرا شاقا حتى بالنسبة للمشتغلين بالقانون كالقضاة والمحامين ، ومعرفة القانون نقطة الابتداء فى العمل الحكومى السليم ، فالاسلوب الافضل الواجب الاتباع عند تعديل القانون الغاؤه تماما ووضع قانون جديد بدلا منه . ومحفوظاتنا ، فى حاجة الى حملة تنظيم وتبسيط ، وفهرسة من جديد ، وهى حملة لا تحتل التأخير .

وأدواتنا الكتابية التى تنتسب الى القرن الثامن عشر والتاسع عشر يجب أن نلقى بها فى البحر ، فلا بد من التوسع من استعمال الآلات الكتابية وأن نخجل من استعمال ( البالوظة ) فى أعمالنا القضائية ، وغيرها .

وحياتنا الحكومية ، يجب أن يضع تصميماتها معماريون متخصصون ، فالمحاكم والمستشفيات والمسارح لكل منها مهندسون يعرفون احتياجاتها ، أما المباني التى تبنى اعتبارا فتسبب للجمهور وللموظفين متاعب لا حصر لها .

والعقوبات الشديدة لاتمنع الجريمة وانما جهاز الضبط والرقابة الكفء النشيط المتزن هو الذى يمنعها . وقد أثبتت الايام الاخيرة أن تغليظ عقوبة الاتجار بالمخدرات لم تمنع محاولات التهريب كما لم تمنع تغليظ عقوبة الرشوة من فشو الرشوة بل ان شدة العقوبة تجعل كل الاجهزة أكثر ترددا وأميل الى ترجيح كفة البراءة عند القبض والتحقيق والحكم .



## القسم الثالث

### العلاج

٦١ - أكدت في وضع سابق من هذا المقال انه ليس ثمة علاج حاسم لعيوب وأمراض أية أداة حكومية ، وقلت ان رئيس الولايات المتحدة ( تافت ) الذي كان يظن أن لجنة ذات مستوى عال قادرة على تشخيص العلة ثم وصف الدواء بعد عدد من الاجتماعات تبين أن ما ظنه كان أبعد الاشياء عن الحقيقة ، فان الاداة الحكومية جهاز حي ، تتجدد مشكلاته وأمراضه ، والعلاج الذي ينصح به اليوم ، قد لا يصلح غدا ، وان لجنة اصلاح الاداة الحكومية يجب أن تكون دائمة . تأتي اليها المشكلات أولا بأول ، فتجمعها وتبويبها ، وتحللها ، ثم تستخلص منها قواعد عامة ، تعرضها للتطبيق بعد التأمل والدراسة والمشاورة ، ثم ترى ما يسفر عنه التطبيق ، فتغير في القواعد مع التزام خطة التريث والاتئاد ، وأن تبتعد قدر ما استطاعت عن القفز الى النتائج ، والتشبث بأول نتيجة يكشف عنها التطبيق .

لذلك أرى - في ختام هذا البحث أن العلاج الدائم - أو الاطول عمراً ، ان أردت الدقة - يقوم على ثلاثة قوائم :

أولا - الخطة .

ثانيا - الجامعة .

## وثالثا - الارشاد •

### أولا :

٦٢ - الخطة : ما دمنا قد أخذنا أنفسنا بسياسة التخطيط فقد أصبحت لجنة الخطة ، وأجهزتها المتصلة بها ، وعاء ضخما لمعلومات لا حصر لها من كل نوع : اقتصادية ، وإدارية ، وثقافية • وستأتى مع هذه المعلومات سمات وخصائص الاجهزة الادارية التى تبعث بهذه المعلومات ، أو التى تتناولها هذه المعلومات وعندها سيسهل وضع اليد على صور التضارب والتداخل والفراغ الإدارى • وستنكشف حقائق الكفاية الادارية أو نقصها وانعدامها • وفى ضوء هذا كله ، سيتيسر وضع بناء إدارى جديد ، يتفق مع الخطة ، وينهض بأعبائها ، ويحتوى على طاقات التطور والنمو والاتساع •

فبناء جهاز إدارى جديد سليم ، خال من الفروع الزائدة عن الحاجة ، تتحدد فيه الاختصاصات على وجه بين ، وقابل للرقابة والتوجيه ، ومستعد للاستجابة لحاجات الشعب ، ولتقديره وارشاده ، هو أساس النجاح فى أية خطة ، وبغير هذا الجهاز لا يؤمل فى نجاح تلك الخطة ، كبرت أو صغرت •

### ثانيا - الجامعة :

٦٣ - المعين الاساسى للعنصر البشرى فى أداة الحكم هو الجامعة ، وقد أصبحت الجامعات لدينا ، جامعات الاعداد

الضخمة ، وذلك تبعا لرغبتنا الشديدة فى إتاحة كل فرص التقدم المتساوية للمواطنين الذين حرموا طويلا من خدمات التعليم والتثقيف .

ولكن لا بد بعد أن وصلنا الى مرحلة جامعات الاعداد الضخمة ، أن نفكر فى كيف نتدارك عيوب هذه المرحلة ، فان لم يتيسر القضاء عليها ، فلا أقبل من أن نعمل على تخفيف آثارها . وسبيل هذا التخفيف هو ألا تكون الشهادة الجامعية وحدها جواز المرور الى الوظيفة ، فلا بد من اقامة مراكز تدريب واسعة ، فى نفس المصالح التى سيعين فيها هؤلاء الخريجون ، أو خارجها سواء أكانوا من حملة المؤهلات النظرية أو العملية ، ولا بد للجامعة أن تعيد النظر فى برامجها على ضوء الخطأ ، فتتقى من الحشو ، ومن الاسراف ، ولا بد من العناية بالنشاط الثقافى والاجتماعى للطلاب ، ولا بد للجامعة أن تنظم برامج للخروج الى الشعب بالثقافة العلمية والادبية . وماتقوم به الجامعات الاوربية والامريكية فى هذا الصدد لا ينفذ الكلام فى صدده .

ولسنا قادرين على أن نفصل القول فيه هنا .

### ثالثا - الارشاد :

٦٤ - لم نؤمن بعد بالقدر الكافى بالارشاد ، ولا نزال نعتبره من كماليات الادارة ، ولا نزال ننظر اليه ، باعتباره أجزاء متناثرة ، لا تظمه وحدة ، ولا تنتظمه سياسة عامة . فالارشاد الزراعى ، والصحى ، والاجتماعى ، والدينى ،

والفنى ، والسياسى ، والزراعى والسياحى والثقافى ، يتبع كل منه وزارة ، ولا توجد وزارة واحدة تضم هذه الاجزاء مع أنها متكاملة ، ولا تؤدى أثرها المطلوب ، الا اذا قامت عليها هيئة واحدة ، وكل وزارة حريصة على أجهزة الارشاد التابعة لها ، ظانة أنها وحدها القادرة على ادارتها ، مع أن الوزارة قادرة على أن تحضر المسادة العلمية ، وأن ترسم سياسة ارشادها ، ثم تدع التنفيذ لوزارة الارشاد القومى ، على أن يكن الموظفون الفنيون الصحيون والزراعيون وعلماء الدين ، ورجال الفن ، منتدبين لوزارة الارشاد القومى ، التى تتجمع لديها أجهزة العرض والمطابع ، وسيارات القوافل ، والدور التى تضم الجماهير والجماعات ، وقاعات المحاضرة ، والمكتبات ، والنشرات والمطبوعات والمصنقات .

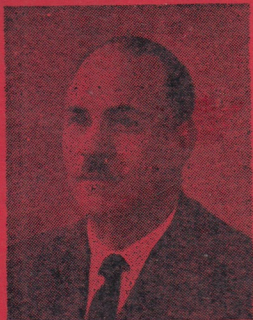
وقيام جهاز كفاء يضم هذه الوحدات كلها ، هو نقطة تحول فى حياتنا العقلية والسياسية والادارية ، فاداة الحكم ، كما سبق أن قلت ، لا تنهض وحدها ، وانما تنهض وتتقدم وتزداد كفاءة ، بكل تقدم مادى وروحى يظفر به الشعب ، والشعب المثقف المستنير العارف لحقوقه ، المطالب بها ، لا يسكت على الاعوجاج والانحراف ، بل يصلحه ، وهو يلهم الموظف ويعلمه ويقوده ويرشده ، وعند الاقتضاء يردعه ويضعه على طريق الصواب .

فاذا كنا على أبواب خطة تنمية اقتصادية ، فانها تقتضى خطة تنمية روحية ، وتستلزم خطة تنمية ادارية ، فلابيل الى ضمان النجاح لكل هذه الخطط بغير جهاز ارشاد قومى شامل قوى غنى ذى كفاية . .









### المؤلف

● اشتغل بالعمامة والصحافة ، واتهم  
في عدد من قضايا العمل على قلب  
نظام الحكم ، والعيب في الذات  
الملكية والاشتراكية في قضايا  
الاغتيال السياسي .

● دعا وهو طالب الى مؤتمر الطلبة  
الشرقيين ، وسلك هذا المسار  
في سنة ٢٠ ، وتركيا .

● انتخب من  
القديم والجديد .

● كان اول وزير  
الثورة ( ٢٠ )  
وزيرا للشؤون

● نشر حتى  
وعشرين كتابا  
اتاه الى الفرنسية والاسبانية  
والارمنية .

## المكتبة الثقافية

أول مجموعة من نوعها  
تحقق اشتراكية الثقافة  
نيسر لكل قارئ أن يقيم  
في بيته مكتبة هامة  
نحوي جميع ألوان المعرفة  
بأفلام أساندة ومتنوعة

العدد القادم

لماذا نموت ؟

للدكتور عبد المحسن صالح

يصدر في أول مايو ١٩٦٧

طبع بمطابع الدار

Bibliotheca Alexandrina



0681892

